Comunicación

Gestión de conflictos

Lo que necesita saber

Josep Redorta

EDITORIAL UOC

Gestión de conflictos

Gestión de conflictos

Lo que necesita saber

Josep Redorta

EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: junio 2011

© Josep Redorta, del texto
© Imagen de la portada: Istockphoto
© Editorial UOC, de esta edición
Rambla del Poblenou 156, 08018 Barcelona
www.editorialuoc.com

Realización editorial: Carrera edició, S.L.
Impresión:

ISBN: 978-84-9788-405-1
Dipósito legal B.

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y el de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ningún modo ni a través de ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos sin la previa autorización por escrito de los titulares del copyright.

Autor

Josep Redorta

Es experto en gestión de conflictos. Abogado con larga trayectoria profesional, Dr. en Psicología Social y Master en Análisis y Conducción de Grupos. Su área de especialización es el campo del *Conflict Management* y la Mediación donde efectúa trabajos en los campos de la investigación, formación, intervención y divulgación.

Su experiencia combina teoría y práctica siendo reclamado regularmente por instituciones nacionales e internacionales para trabajos de formación, divulgación e intervención en conflictos como mediador o experto a instancia de parte interesada en la gestión de conflictos concretos.

Se especializó en el campo del análisis y diagnóstico de situaciones de conflicto desarrollando técnicas como el Conflict Analysis Tipology (CAT)©, el Perfil del Conflicto y la Lectura de Emociones Básicas de alto interés para mediadores y personas implicadas en cualquier situación de tener que gestionar diferencias personales.

Su obra escrita abarca, entre otros trabajos, los libros COMO ANALIZAR LOS CONFLICTOS (Editorial Paidós, 2004,), EL PODER Y SUS CONFLICTOS (Editorial Paidós, 2005), EMOCIÓN Y CONFLICTO (Editorial Paidós, 2006) en coautoría, ENTENDER EL CONFLICTO, (Editorial Paidós, 2007), APRENDER A RESOLVER CONFLICTOS (Editorial Paidós, 2007) y HACIA UN MUNDO DESEADO. Cambio Social y conflicto (2011).

Pertenece a diversas entidades profesionales vinculadas al campo de la resolución de conflictos

A los grandes maestros del pensamiento
que han iluminado nuestras vidas.

Josep Redorta

Índice

Prólogo 13
Presentación 17

Capítulo I. Saber dónde estamos 21
1. La gestión de conflictos 22
2. Gestión de conflictos y mediación 24
3. Eficacia en la gestión de conflictos 27
4. La idea de función del conflicto 29
5. La metáfora de la medicina 29
6. Las claves del diagnóstico en gestión de conflictos 31
7. Hacia un modelo integral de gestión de conflictos: el modelo S.E.D.A. 33

Capítulo II. Entender lo que pasa 37
8. Situarse ante el conflicto 38
9. Qué información es relevante 40
9.1. El episodio de conflicto 40
9.2. La idea de cuenca y núcleo del conflicto 41
9.3. La idea de patrones dominantes 43
9.4. Aplicación de la herramienta CAT© 46
9.5. Cómo usar la herramienta CAT© 47
9.6. Cómo discriminar patrones de conflicto 49
9.7. La idea de Perfil del Conflicto 59
9.8. La idea de posiciones, intereses y necesidades . . 62
10. Qué debemos evaluar 63
10.1. Evaluar el ciclo del conflicto 63

10.2. Evaluar las relaciones de poder 65
10.3. Evaluar la situación emocional 66
10.4. Evaluar el estilo de afrontamiento de conflictos 67
10.5. Evaluar el patrón dominante 69
10.6. Evaluar el Perfil del Conflicto 70
10.7. Evaluar los recursos 70
10.8. Evaluar la posibilidad de soluciones creativas . . 73

Capítulo III. Decidir lo que hacemos 75
11. Qué es una estrategia 76
12. Clases de estrategia 77
13. Estrategias de carácter general 78
13.1. Escuchar activamente 78
13.2. Ignorar el conflicto 79
13.3. Aportar información relevante 79
13.4. Otorgar reconocimiento 80
13.5. Atender a las razones emocionales 81
13.6. Salvar la autoestima 83
13.7. Actuar sobre las expectativas 84
13.8. Jugar con el tiempo 85
13.9. Usar la pedagogía 86
13.10. Jugar con la incertidumbre 87
13.11. Usar incentivos 87
13.12. Actuar sobre las bases del poder 88
13.13. Actuar sobre el marco mental 89
13.14. Arriesgar agudizando 90
13.15. Aislar el conflicto 91
13.16. Negociar y mediar 91
13.17. Imaginar soluciones creativas 92
13.18. Arbitrar decidiendo alternativas 93
13.19. Separar a los contendientes 94
13.20. Normativizar 95
13.21. Retirarse 96

14. Tácticas específicas por tipo de conflicto 96
14.1. Protección de autoestima 97
14.2. Valores 99
14.3. Identidad 101
14.4. Información 103
14.5. Expectativas 105
14.6. Inadaptación 107
14.7. Atributivo 110
14.8. Inhibición 112
14.9. Poder 113
14.10. Normativo 115
14.11. Incompatibilidad personal persistente 118
14.12. Legitimación 119
14.13. Recursos escasos 121
14.14. Estructural 123
14.15. Intereses 125
14.16. Inequidad 127

Capítulo IV. Actuar sin miedo 131
15. Iniciando la acción 132
16. Fijando los objetivos de la intervención 133
17. Estableciendo una estrategia útil 135
18. Planteando un proceso de resolución 136
19. Considerando aspectos críticos 138
20. Desbloqueando defensas 139
21. Trabajando la confianza 141
22. Controlando el resultado 142
23. Confiando en nosotros y nosotras 143
24. Actuando ante las críticas ajenas 144
25. Mejorando nuestros recursos para el futuro 146

Anexos 1. 149
Anexos 2. 163
Bibliografía 203

Prólogo

¡Vaya responsabilidad!

Escribir este prólogo con la intención de dar al lector un panorama de lo que va a encontrar en este libro es como querer prologar una enciclopedia.

Tal es la magnitud del trabajo realizado por Josep Redorta.

Con Josep nos conocemos desde hace ya varios años y tuvimos la suerte de compartir congresos y encuentros sobre mediación por el mundo.

Conozco la mayor parte de su obra y siento por él el cariño y el respeto que su obra y su bien humorada personalidad me generaron.

Siento que hay entre nosotros un «complementarnos» en las ideas y en los caminos de investigación científica que me llevó a asumir esta responsabilidad como un desafío, pero al mismo tiempo como una manera de profundizar en su obra que me inquieta por su búsqueda permanente de caminos racionales que ayuden al gestor de conflictos a realizar de manera más científica y técnica (profesional) su trabajo.

De forma lúcida e integrante Josep nos conduce por la gestión del conflicto con mano segura, con la claridad de quien ha digerido muy bien los conceptos, propios y ajenos, como para explicarlos de forma cotidiana.

A medida que iba leyendo el texto iba sintiendo que entraba en un laberinto de conceptos, de técnicas y de procedimientos que conducía al armazón de un sistema de gestión complejo, lúcido y casi «matemático».

No puedo continuar aquí sin seguir necesariamente el ejemplo

de Redorta y explicar lo que entiendo y de qué manera estoy usando el término «matemático».

Derivado etimológicamente de conocimiento, se refiere a una ciencia que, partiendo de axiomas y siguiendo el razonamiento lógico, estudia las propiedades y relaciones cuantitativas entre los entes abstractos. María Moliner la define como la ciencia que trata de las relaciones entre las cantidades y magnitudes y de las operaciones que permiten hallar alguna que se busca, conociendo otras.

Así trabaja Josep, partiendo de informaciones que puedan ayudar a conocer incógnitas.

Quiero insistir en este punto, uno de los grandes méritos de este libro es que cada término utilizado es explicado en cada ocasión según lo que el autor desea extraer de él. No importa que el término aparezca muchas veces, siempre hay un párrafo explicativo sobre su uso y el sentido en que está siendo usado.

Este rigor metodológico marca claramente el objetivo de esclarecer permanentemente, de procurar no dejar dudas o dobles sentidos, de objetivar (mi palabra y acción preferida en mediación) cada afirmación.

La pasión de Josep por organizar procedimientos que puedan analizar los conflictos y las situaciones conflictivas, lo lleva, a partir del concepto de elaboración de la información de manera metódica, a establecer diagnósticos que permitan organizar un tratamiento, un proceder, una estrategia.

Él parte de la presentación de una lista de tipos básicos de conflictos sobre los cuales elabora técnicas que permiten reconocer de cual se trata en cada oportunidad.

Formularios, técnicas procedimentales y orientación sobre como proceder en cada momento, son presentados y desarrollados permanentemente, lo que hace que este libro además de enciclopedia sea un completo manual de gestión de conflictos.

Ejemplo claro es el S.E.D.A. (saber, entender, decidir, actuar) que permite seguir los pasos propuestos por el autor para pautar de manera secuencial la gestión de los conflictos.

Casi como quitando las capas de una cebolla, vamos siendo conducidos pàgina tras pàgina a penetrar de manera técnica en la categorización y en el tratamiento de cada tipo de conflicto.

Entiendo que en esto se halla una gran riqueza, con la compilación y la integración de las contribuciones de diversos autores y de escuelas de gestión y de mediación.

Son presentadas técnicas y estrategias de la mediación superadora de *impasses* de la escuela de Harvard; de acogimiento y de abordaje de las personas en conflicto introducidos por la escuela transformativa; y una lúcida apropiación de algunas técnicas sistémicas de la escuela circular narrativa.

Después de desarrollar los métodos de gestión que propone, Josep pasa a presentar una cantidad de conflictos interpersonales y sociales indicando de qué manera todas las «herramientas» que nos enseñará a manejar pueden ser utilizadas en cada caso, reforzando aquellos aspectos o situaciones que deben ser considerados especialmente en la evaluación del conflicto y en la creación de la estrategia a ser elaborada.

Además de los conflictos manifiestos objetivos, nos lleva a considerar especialmente la situación emocional y los conflictos subjetivos ligados a la autoestima y a la necesidad de reconocimiento, aportando estrategias de abordaje y técnicas a ser implementadas.

Creo que a esta altura del prólogo, el lector ha comprendido por qué llamo a esta obra enciclopedia y manual de gestión de conflictos.

Desde el conflicto interpersonal, aparentemente más simple, hasta los conflictos estructurales de altísima complejidad, todo es presentado y definido secuencialmente de diversas maneras para que el lector al concluir la lectura del libro haya incorporado esos conceptos con total familiaridad, a pesar de la dificultad de la abstracción de muchos temas, porque Josep los usa y define con la claridad de los términos más concretos y cotidianos.

Finalmente, en la presentación de ejemplos, desarrollada y subdividida temáticamente, demuestra por medio de su práctica cómo

los procedimientos como el CAT (*Conflict Analysis Tipology*), el análisis del Perfil del Conflicto y de la comunicación, permiten construir diagnósticos en que no puede ser dejada de lado ninguna información por más que pueda parecer ajena al conflicto en sí.

Basta que mencione aquí los conceptos descritos en los ejemplos sobre cómo la situación personal y grupal de anticipación y de expectativas deben ser objetivadas en este pautado método de gestión que, en síntesis, procura la programación cooperativa del futuro.

Solo me resta agregar que por su enciclopedismo, da información y respuesta a cada necesidad de los profesionales de la gestión de conflictos; que por su característica de guía de procedimientos se constituye en un excelente manual de los estudiantes en la materia; y por su metodología de elaboración del diagnóstico nos lleva a reflexionar a los investigadores sobre la real función del tercero en la gestión del conflicto.

Por último, considero fundamental que esta tentativa de sistematizar la gestión de los conflictos alerte a las autoridades de que deben convocar a especialistas en esta área cada vez que deseen una solución pacífica de un conflicto social regional o internacional, y no a personalidades que pueden ser brillantes en su actuación profesional pero que no cuentan con las herramientas que este libro desarrolla.

Les deseo una buena y provechosa lectura.

14 de abril de 2011

Juan Carlos Vezzulla
Psicólogo
Cofundador y presidente científico de los Institutos
de Mediación y Arbitraje de Brasil y Portugal
Consultor en mediación de la ONU, PNUD y Unión Europea

Presentación

Desde que en el año 2004 presenté mi libro *Cómo analizar los conflictos* en el que ofrecía una teoría de cómo diagnosticar los conflictos, junto a una herramienta práctica de aplicación al caso concreto, mis lectores venían planteándome la necesidad de dar un paso más una vez obtenido un diagnóstico de la situación de conflicto.

En el año 2005 apareció mi segunda obra: *El poder y sus conflictos*, que venía a llenar un vacío existente ante la dispersión de un tema tan central en las ciencias sociales; y, de paso, a complementar aspectos vinculados al análisis de conflictos donde las relaciones de poder –como en todo– juegan un rol tan fundamental.

En compañía de Meritxell Obiols y Rafel Bisquerra, generamos un modelo de intervención en el ámbito de la gestión de las situaciones emocionales con el que venía experimentando anteriormente y que publicamos en 2006 con el título ya sugerente de *Emoción y conflicto*.

Y, aún más allá, en el año 2007, la publicación de *Entender el conflicto* me dio la oportunidad de profundizar más en los aspectos teóricos y prácticos del análisis de conflictos por patrones, al sumar a mis propias reflexiones algunas sugerencias de mis lectores, así como trabajos contrastados en la práctica y con alumnos de diversos contextos sociales.

La cada vez más amplia difusión que tiene lugar en el campo de la mediación, la conflictología y la gestión de conflictos llevó a este autor y a Editorial Paidós a generar un pequeño manual de tipo práctico que se publicó en 2007 con el título *Aprender a resolver conflictos*, cuya acogida me ha sorprendido.

Toda esta obra de ensayo y reflexión me ha enriquecido y ha propiciado un diálogo permanente con mis alumnos o lectores que me ha aportado nuevos enfoques o necesidades en los que he ido trabajando en función de mis propias posibilidades.

En estos tres últimos años he estado trabajando en el campo de los conflictos estructurales y en los del ámbito social, tratando de pasar del microscopio al telescopio. Esto es, de los aspectos más microsociológicos al posible enfoque de los grandes conflictos en los que nuestra época vive inmersa. Fruto de esto aparecerá pronto *Hacia un mundo deseado*, dedicado al cambio social y el conflicto.

Finalmente, llega este mi último trabajo donde espero haber conseguido –el tiempo y la experiencia lo dirán– dar el paso siguiente más allá del análisis del conflicto, para plantear la forma de intervenir ante cada caso concreto a partir de la información obtenida en el análisis. He tratado de resumirlo en un modelo que he denominado S.E.D.A. porque se basa en cuatro verbos útiles: saber, entender, decidir y actuar. El modelo se va desarrollando de forma natural a lo largo de todo el libro.

Ciertamente, moverse en un campo tan complejo como la conflictología no es fácil. Estoy seguro de que han quedado en el tintero muchas cosas. Otras no han sido aún suficientemente investigadas por la ciencia. En otros casos, no es sencillo explicar de forma clara conceptos derivados de las ciencias sociales, que requieren cierto nivel de comprensión mínimo y que pueden resultar más difíciles para ciertos lectores con formación más diversa.

En el anexo del libro se explicitan preguntas pertinentes para discriminar mejor lo que en su día denominé «procesos subyacentes al patrón de conflicto». Me ha parecido que puede ser un material de consulta útil en un momento dado. También se ha dispuesto un caso a título de ejemplo.

Solo me queda expresar con humildad mi deseo de que este manual de aplicación –y en cierta manera, compendio de ideas– que surge de obras anteriores ya maduradas, tenga la utilidad social que sería deseable. Si contribuye en algo a reducir el sufrimiento

que vive nuestra época, a mejorar la gestión de las organizaciones, a resolver problemas interpersonales o de otro tipo de forma eficaz, me daré por muy satisfecho.

Amigo/a lector/a, nos hemos encontrado en un camino que vamos a explorar juntos. Avancemos con confianza y convicción. En épocas anteriores se ofrecía la casa propia como lugar de nuevos encuentros, permítame ofrecerle mi nuevo e-mail, como medio práctico de compartir más y mejor.

Josep Redorta
e-mail: josepredorta@gmail.com
Parets del Vallès (Barcelona), febrero de 2011

Capítulo I

Saber dónde estamos

1. La gestión de conflictos

El conflicto es una realidad de la que todos tenemos experiencia, sin embargo su definición no es fácil y en la ciencia no hay un acuerdo sobre qué clase de realidad es un conflicto.

El conflicto al que no nos queremos dirigir puede ser el que quizás tengamos con nosotros mismos. Si debemos –por ejemplo– tomar una decisión en un tema que no nos gusta; o, simplemente, si no sabemos qué hacer en cualquier cuestión, o nos sentimos incómodos o ansiosos sin saber por qué, si el conflicto no implica a otras personas, etc.; en este caso, deberíamos pensar en algo que pueda ser sometido a la visión de las ciencias humanas como la psicología en general, la sociología, la política, etc., en lugar de serlo al *conflict management* en su expresión inglesa.

El campo de la gestión de conflictos (*conflict management*) se revela como un área de conocimiento donde pueden aplicarse recursos que se estudian en lo que ya podemos ir llamando conflictología o ciencia que se ocupa del estudio de los conflictos desde una visión multidisciplinar. De alguna manera, pues, en la conflictología se agruparía todo el saber teórico y en la gestión de conflictos el saber más práctico orientado a la intervención y a resolver el caso concreto.

El conflicto, en sus términos más amplios, abarca multitud de aspectos de difícil concreción, por lo que solo podemos acercarnos a él de forma tentativa. Afortunadamente para nosotros, tenemos una gran experiencia vital en tratar con pequeños conflictos, grandes problemas, resolución de situaciones difíciles, etc. Esta experiencia vital conseguida a lo largo del proceso de socialización es un gran bagaje de conocimiento.

Hemos aprendido que hay cosas que no se pueden hacer, porque la gente se enfada. O que si se actúa de cierta manera, se obtienen más resultados de los esperados. El problema consiste en que este gran pozo de conocimientos sobre el tema no lo tenemos bien concienciado y, como resultado de ello, sabemos más de lo que ten-

demos a creernos, aunque menos de lo que normalmente necesitamos.

Muchas veces se trata, pues, de convertir en herramienta ese conocimiento que por práctica social ya hemos adquirido y reforzarlo con las nuevas aportaciones desde la conflictología y la gestión de conflictos.

Se habla de resolver conflictos, de gestionarlos y de transformarlos. Esta última idea, la de «transformación del conflicto», proviene del campo de los estudios de la paz[1] y suele referirse a producir cambios de actitudes para conseguir pasar de procesos competitivos a procesos cooperativos. No se olvide que las guerras son –en última instancia– procesos competitivos en grado extremo.

Sin embargo, la idea de «resolución del conflicto» proviene más bien del campo de las organizaciones, donde es relevante obtener resultados prácticos tan inmediatos como se pueda y tiende a verse el conflicto como un elemento perturbador. Resolver un conflicto implicará, muchas veces, resolver el coste de ese conflicto. En esta idea, cuantos menos conflictos mejor. Y muchos gerentes y altos directivos estiman que si se producen conflictos es porque algo falla en su área de responsabilidad.

Y esto es una verdad muy parcial, porque el conflicto tiene aspectos positivos normalmente infravalorados. No debe olvidarse que un conflicto puede producir innovación, cambio, beneficios a corto, medio y largo plazo, la adaptación de la organización al entorno, etc.

El *conflict management* (gestión de conflictos), aunque no tiene una definición muy específica al ser todo el campo del conflicto un campo en construcción, lo estamos acotando hacia aquellos aspectos del conflicto en los que podemos intervenir de alguna manera.

1. Los estudios de la paz han generado una gran literatura, pero muchas veces se hallan desvinculados de los procesos menos intensos y más microsociológicos. En este ámbito, se valora mucho el cambio de actitudes de forma que las partes, aunque no puedan resolver un conflicto, sí pueden acercar posiciones en un momento dado, de ahí la idea de «transformación de conflicto» como inicio de cooperación.

Es decir, entenderemos por gestión de un conflicto el conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también, a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo.

2. Gestión de conflictos y mediación

La gestión de conflictos tiende a incardinarse en lo que se ha llamado *Alternative Dispute Resolution* (ADR, por sus siglas en inglés). Esta es una denominación otorgada desde el derecho al conjunto de medios extrajudiciales de resolución de conflictos.

Tampoco esta denominación es pacífica y la palabra alternativa está siendo desplazada para abarcar todo el campo amplio del tratamiento del conflicto. Así el *Dictionary of Conflict Resolution* de D. H. Yarn, editado hace muy pocos años (año 2000), ya no usa la palabra alternativa para autodefinir el campo y, siendo el único en la especialidad, no nos parece que la denominación sea neutral.

Aunque la ONU tiene hasta 19 figuras típicas de resolución de conflictos, las que más se han desarrollado al margen de los tribunales son la negociación, la mediación y el arbitraje. Estas tres figuras, punta de lanza de todo el campo, han producido abundante literatura y notables debates sobre su esencia, sus técnicas y sus bondades. Nunca estos debates han sido pacíficos y bien asumidos, y –como en toda ciencia– los progresos se van haciendo por pasos y superando inseguridades.

Hablamos de negociación cuando las partes en conflicto buscan un acuerdo extrajudicial y amistoso en algún grado a través de su mutua influencia y en función de sus intereses. Hablamos de arbitraje cuando esas mismas partes acuden a alguien externo, imparcial y neutral, a fin de que tome una decisión que normalmente

será ejecutiva y con fuerza legal. El proceso judicial no deja de ser un arbitraje público y solemne desde la autoridad del estado.

Pero, al hablar de mediación, el concepto empieza a extenderse mucho. En general, entendemos que se trata de un proceso con sus propias reglas y características, de tipo cooperativo y orientado a alcanzar alguna clase de acuerdo sobre aspectos en disputa en el campo de las relaciones entre personas. Lo que distingue a este proceso es la aparición de la figura de un tercero, también imparcial y neutral pero que, a diferencia del arbitraje, no tendrá capacidad decisoria y cuyo rol será ayudar a las partes en su proceso de influencia recíproca para alcanzar un acuerdo.

No obstante, existen multitud de confusiones derivadas de que la palabra tiene diversos sentidos[2] y se aplica a todos los campos y en todos los niveles, por lo que actualmente encontraríamos los siguientes sentidos básicos:

a) MEDIACIÓN como filosofía de vida

La pacificación cuando se eleva a valor da como resultado una forma de entender la vida basada en la armonía y la cooperación.

b) MEDIACIÓN como técnica estándar

Sería la mediación en su estado puro, como proceso formalizado donde se hallan los recursos para conseguir acuerdos y acercar posiciones. Existen diversas escuelas de pensamiento al respecto.

c) MEDIACIÓN como gestión de conflictos

Sería llamar mediación impropiamente a todo lo que supone el campo de la gestión de conflictos. La gente conoce la mediación cada vez más y esto contamina el campo. Se pide mediación para

2. Para una ampliación de este tema véase el trabajo: J. Redorta (2010), *Hacia una definición operativa de mediación*, Materiales del Libro Blanco de la Mediación en Catalunya.

resolver un tema, pero en realidad se está pidiendo ayuda sin conocer cuál es el recurso adecuado.

d) MEDIACIÓN *online*

También conocida como ODR (*Online Dispute Resolution*), que abarcaría tanto la negociación como la mediación estándar y el arbitraje, pero siempre a través de recursos electrónicos. Visa, Mastercard, Ebay, etc., tienen amplios y potentes sistemas de resolución de conflictos comerciales *online*.

e) MEDIACIÓN como gestión de consenso

Recientemente –y como una prueba más de la vitalidad del campo– junto a las tendencias basadas en la psicología positiva, etc., se están desarrollando técnicas de intervención que se basan en rescatar lo bueno de la situación para desarrollarlo mejor. Sería la otra cara de la moneda. La técnica más conocida, *appreciative inquiry*[3], está adquiriendo creciente resonancia. Podríamos llamar a esta área mediación apreciativa, aunque es pronto para ello.

Así pues, las relaciones entre gestión de conflictos y mediación tienden a confundirse en muchos casos. Sin embargo, actualmente el debate se está abriendo, en especial en los EE.UU. a partir de la publicación del libro *Beyond neutrality* (Más allá de la neutralidad)[4] de B. Mayer. El debate tiende a superar la idea de que los mediadores deben usar solo la técnica estándar y se orienta a que los interventores (todo aquel que interviene con conocimiento experto), deben ser auténticos personajes con la gama más completa posible de recursos para poder gestionar adecuadamente el conflicto. Y este es hoy el debate.

3. Hay muy escasa información sobre esta técnica en español. El autor de referencia es el norteamericano David L. Cooperrider y el libro de referencia *Appreciative Inquiry Handbook*.

4. Este libro se ha editado también en español por Editorial Gedisa.

3. Eficacia en la gestión de los conflictos

La eficacia en la gestión de cualquier conflicto es la capacidad de obtener resultados de acuerdo con lo que se pretende. Como puede verse en el esquema de la página posterior, esto depende fundamentalmente de cinco aspectos básicos que serían el tipo de relaciones personales que las partes han mantenido entre sí antes de llegar al conflicto. Por tanto, no será lo mismo que se trate de una relación familiar o comercial; reciente o de años; fluida o tensa regularmente, etc.

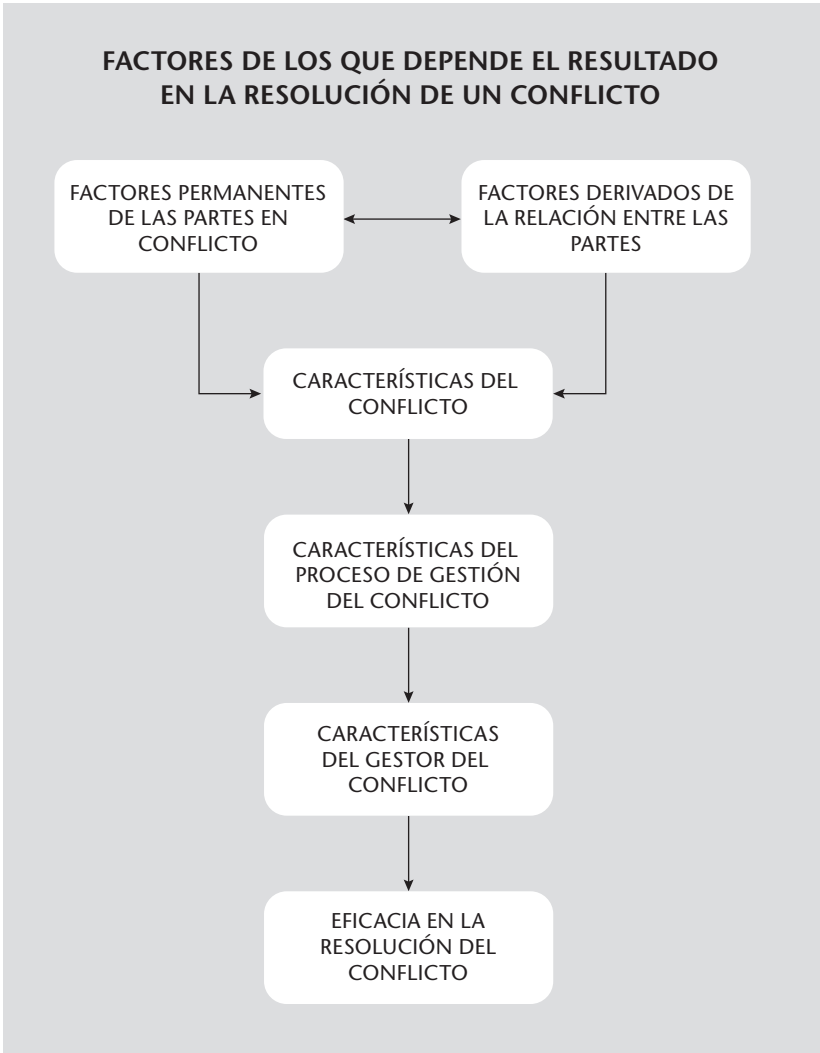
Además de estos aspectos debemos considerar aquellos factores que se hallan directamente vinculados a las partes en conflicto. No es igual un conflicto entre jóvenes que entre personas mayores; no es lo mismo un conflicto entre etnias distintas, etc.

Todo esto interactúa y está relacionado con las características del conflicto. Aquí, debe considerarse la clase de conflicto de que se trate y el perfil que presente el mismo de acuerdo con lo que examinaremos en el apartado 9.7 de este libro.

Aunque un conflicto de interés, por poner el caso, siempre será –y a todos los niveles en que se dé– un conflicto de interés, cuando al mismo se le añaden otros elementos como son las partes en conflicto y qué relación tienen entre sí, todo queda mucho más claro.

Otro de los factores de influencia es quién está moviendo los hilos para que la situación se resuelva. No todos tenemos el mismo estilo de gestión, aun aplicando las mismas técnicas. Aquello conocido de que «cada maestrillo tiene su librillo» ha sido puesto muy de manifiesto en distintos foros profesionales.

Las técnicas no son neutras y la elección de una u otra, o de una estrategia determinada, afecta de forma clara al resultado que se obtiene. Veamos, pues, el siguiente cuadro:



A nuestra actuación en un conflicto determinado orientada a su resolución le llamaremos «intervención». Una intervención debe ser eficaz al máximo y para ello es mejor seguir ciertas pautas en la gestión de la situación planteada.

4. La idea de función del conflicto

Ni siempre podemos estar en consenso con los demás, ni siempre podemos estar en conflicto. Si siempre estuviéramos en consenso, no se produciría jamás ningún cambio o este sería muy lento. Es como estar dormido, con las constantes vitales funcionando. Pero, si siempre estamos en conflicto, no podemos resistirlo. El conflicto implica un compromiso emocional que es un gasto importante de energía que debe ser repuesta.

La idea de función del conflicto implica plantearse para qué sirve el mismo. Unas veces, permite verificar qué poder tiene cada una de las partes a partir de la confrontación; otras, facilita la cohesión del grupo al tener un «enemigo común». El conflicto hace también aparecer innovaciones y nueva información que de otra manera no habrían surgido. También puede ser que el conflicto satisfaga necesidades psicológicas profundas, como es el caso de las peleas usuales entre adolescentes, o la necesidad de romper rutinas impuestas. Y, sin olvidar que el conflicto también supone descargas emocionales.

Debe verse el conflicto como motor de cambio social y personal. Admitir que su aparición estimula el interés, la curiosidad y la necesidad de comunicarse al inicio del conflicto, etc.

Sin embargo, puede existir un ciclo muy destructivo del conflicto a partir de un nivel de escalada importante de las tensiones. El caso más extremo es la guerra abierta, donde se pretende la aniquilación del enemigo. Aun así, hay estadios muy destructivos en el ciclo del conflicto y de ahí la necesidad de su prevención racional y gestión competente.

5. La metáfora de la medicina

Cuando hablamos de gestión de conflictos y de mediación en sentido amplio, una buena metáfora que nos ayuda a pensar mejor en un caso de conflicto es la metáfora de la intervención quirúrgi-

ca y de la medicina en general. Tienen estos aspectos mucho en común con la gestión de conflictos y nos ayudan a posicionarnos mentalmente mucho mejor, por analogía, ante lo que hay que hacer.

En efecto, las líneas de trabajo en medicina, al menos bajo el paradigma occidental que conocemos y por tanto en nuestra tradición cultural, siguen esencialmente este esquema: diagnóstico-pronóstico-tratamiento. Es decir, entender lo que está sucediendo, evaluar hacia dónde conduce y cuáles son las medidas correctoras que hay que tomar.

El mismo diagnóstico médico tiene unas reglas determinadas que se basan en criterios a veces objetivos (el enfermo tiene fiebre, respira bien, etc.), pero que en todo caso deben ser interpretados por el profesional. Otras veces influye la misma constitución o forma de ser del paciente y se ha llegado a decir que no existen enfermedades, sino enfermos. Esto es una evidente exageración. Aunque es cierto que ante la misma pulmonía, el sistema inmunológico de cada cual puede responder de modo distinto.

Lo cierto es que los médicos siempre parten de saber –en algún nivel– qué es lo que sucede. Como mínimo, tienen que establecer una hipótesis de trabajo respecto a qué es lo que no está funcionando bien en el cuerpo humano. También pueden equivocarse y hay muchas situaciones de ambigüedad que tienen que resolverse por criterios generales de actuación que cada médico acostumbra a seguir de forma distinta. Ni que decir tiene que muchas veces se ven obligados a establecer tratamientos por vía de ensayo/error, particularmente si la información no es muy clara.

Establecido el diagnóstico, se pueden conocer tentativamente cuáles son los patrones básicos que sigue el proceso de curación. Así, para una fractura determinada el tiempo estándar será de 45 días (por ejemplo) y esto, claro está, en el supuesto de que no se produzcan infecciones, complicaciones, etc. Este pronóstico es el que permite al enfermo adaptarse a la nueva situación quizás de inactividad, etc. Hechos estos dos pasos, es cuando se establece el tratamiento. La in-

tervención podrá ser más a menos agresiva, quirúrgica o no, con ciertas limitaciones y adaptaciones al enfermo y su contexto, etc.

Es siguiendo esta metáfora como nos damos cuenta de la gran importancia que tiene el diagnóstico. Saber qué sucede. Y esta idea y metáfora creemos que debemos recuperarla para trabajar en el campo de los conflictos. No es que el conflicto sea una enfermedad, aunque puede convertirse en algo que distorsione mucho la vida, pero qué duda cabe que cuando entramos en conflicto tenemos necesidad de analizar qué ha sucedido, evaluar sus consecuencias y adaptarnos a una forma de actuar muchas veces nueva.

De la misma manera que en una situación de traumatismo, antes de una intervención quirúrgica se adoptan ciertas precauciones: analíticas, estabilización de constantes vitales del paciente, etc., en la gestión del conflicto, ante situaciones emocionales muy intensas, antes de examinar el problema en sí mismo tratamos de afrontar la situación emocional con rigor y seriedad.

Finalmente, la práctica de la medicina ha demostrado la utilidad de elaborar ciertos protocolos de actuación que simplifican mucho la vida de los médicos en cuanto que expresan la experiencia en la forma de tratar una determinada enfermedad. También esto sucede en gestión de conflictos y ciertas buenas prácticas están probadas por su eficacia y sus resultados.

6. Las claves del diagnóstico en gestión de conflictos

Es muy escasa la literatura científica en este ámbito. Esto ha sido así tanto por el propio proceso de dispersión del estudio de los conflictos que hemos tenido hasta la fecha, como por las dificultades objetivas de establecer diagnósticos que, si ya en medicina son difíciles, no lo son menos en el campo de las relaciones personales. Incluso la enfermedad mental, la psiquiatría, etc., han tenido y tienen fuertes tensiones para aclarar sus propios conceptos y tratamientos.

Esto también sucede porque la investigación clásica ha seguido la línea de tratar de averiguar las causas de la conducta humana, tema no suficientemente resuelto hasta la fecha. Aunque no cabe duda de que se ha avanzado mucho, y que se sabe más que hace pocos decenios, el análisis causal tiene importantes limitaciones hoy por hoy. Nuestra propuesta pasa por considerar no tanto las causas, pocas veces muy explícitas y unívocas de los conflictos, como por estudiar las morfologías que siguen los conflictos. Es decir, cómo se comportan estos en la práctica en su forma más prototípica, de manera que con escasa información y cierta ambigüedad, el gestor de conflictos pueda sentirse seguro de un diagnóstico de lo que está pasando y establecer una estrategia de actuación. A esta forma de pensar en su desarrollo metodológico le hemos llamado «análisis de conflicto por patrones».

Un patrón de conflicto se produce por repetición. Es decir, existen conflictos que incluso con distintos actores y situaciones son repetitivos y por tanto podemos establecer que siguen una regla. Como el conflicto es una realidad altamente compleja, podemos establecer que la aproximación al mismo debe hacerse tentativamente.

Un conflicto además de tener cierto nivel de repetición, lo que permite cierta base de predictibilidad, se apoya en unos procesos socio-psicológicos que podemos decir que lo soportan. No debemos exigir precisión y objetividad en análisis de conflictos, sino orientación y experiencia, que se consiguen con aprendizaje.

El entrenamiento permite corregir errores de distorsión e inferencias equivocadas por sesgos, a veces perceptivos, a veces de atribución, etc., que pueden[5] suceder; y que de hecho, suceden. Pero es mejor un modelo de intervención que la falta absoluta de modelo o de los modelos meramente intuitivos basados solamente en la experiencia individual. Es aquí donde creemos que conviene minimi-

5. Para conocer más sobre las inferencias atributivas ver el excelente libro de M. Hewstone (1992) *La atribución causal. Del proceso cognitivo a las creencias colectivas* (Ed. Paidós).

zar los riesgos y apoyarse en lo que se conoce, dejando luego una amplio margen de interpretación para la persona que debe enfrentarse de manera personal o profesional a situaciones problemáticas.

La idea que invoca el diagnóstico por análisis de conflictos por patrones es la de ser capaz de identificar hasta 16 tipos básicos de conflictos, reconociéndolos. Establecer para el caso concreto qué patrón o conflicto básico es el dominante y comprender los procesos subyacentes que permiten su desarrollo. Es algo así como poner nombre a la enfermedad (si lo fuera) y entender qué factores permiten su desarrollo para establecer por dónde actuar.

7. Hacia un modelo de gestión de conflictos integral: el modelo S.E.D.A.

Establecer un modelo es establecer una forma de pensar de manera simplificada y, por tanto, con cierto carácter limitativo. Sin embargo, todos los modelos pretenden, en nuestro mundo, ofrecer una explicación sensata de aquello a lo que se refieren.

El modelo permite cierta forma de actuar, nos ofrece un margen de seguridad que necesitamos y permite cierto nivel de predictibilidad en el ámbito al que se refiere[6].

Establecer un modelo en gestión de conflictos siguiendo la metáfora a la que nos hemos referido implica pensar tres aspectos:

a) El análisis del conflicto.
b) Cierto pronóstico de evolución del mismo.
c) Unas pautas de intervención para obtener eficacia en la resolución.

6. El campo de la Inteligencia Artificial ha ofrecido importantes desarrollos en los últimos años, en particular respecto de los modelos mentales vinculados a la psicología cognitiva. La obra de Johnson-Laird *El ordenador y la mente* publicada en inglés en 1993 y en español en Editorial Paidós (2000), junto al más reciente trabajo de Marvin Minsky (2010) en Random House Mondadori con el título *La máquina de las emociones,* son dos obras de referencia para quien desee profundizar en los modelos mentales.

Lo que pretendemos, más que un modelo científico puro hoy inexistente y probablemente irrealizable con el nivel de conocimiento actual, es apoyarnos en un «método de trabajo» basado en la ciencia. El *conflict management* ya dijimos que era una derivada de la conflictología. Por eso nos conviene un desarrollo integral, que sin duda será parcial, pero siempre será mejor la explicación «en principio», que la ausencia total de explicación.

Siguiendo este esquema, la parte que tenemos más dispersa es la referida al pronóstico de evolución de un conflicto. Probablemente para saber más y con más rigor sobre esto habría que apoyarse en lo que hoy se conoce como el paradigma de la complejidad, donde una nueva y muy reciente orientación teórica debiera permitirnos comprender mejor el fenómeno de la evolución en el tiempo de los conflictos. Es este un trabajo para la ciencia en general y para la conflictología en particular en los próximos años[7].

La realidad de estas grandes lagunas de conocimiento (como también ocurre en otros campos de investigación de mucho relieve), es lo que nos hará ser prudentes y establecer las bases de un análisis del conflicto con bastante rigurosidad, así como prever diversas estrategias de intervención para cada caso específico.

Sin embargo, las características personales de formación y experiencia de cada gestor de conflictos y cada mediador o profesional, permitirán la oportunidad de establecer pronósticos que serán cada vez más acertados con la práctica. Esto significa que un sistema *online* capaz de asimilar miles de casos y establecer el análisis de patrones recibiendo el *feedback* de fuentes muy dispersas, debería ser altamente productivo y predictivo, mejorando la fiabilidad con base en la experiencia social acumulada.

7. El nuevo paradigma de la complejidad obliga a pensar de nuevo las bases de la ciencia, el arte y la vida. Las ideas de caos y orden, azar, ambigüedad y predictibilidad, están superando ampliamente el paradigma vigente del pensamiento en términos de sistemas para unir de otra manera ramas tan dispares como la biología, la física o las ciencias sociales. Para una primera introducción a este campo véase *Introducción al pensamiento complejo* de Edgar Morin (2000) en Editorial Gedisa.

Resumimos ahora un modelo que desarrollaremos y que arranca desde la misma comprensión del campo de la conflictología y la gestión de conflictos, para establecer una forma de actuar ante el caso concreto partiendo del diagnóstico de lo que ocurre.

MODELO S.E.D.A. **saber-entender-decidir-actuar**		
SABER Dónde nos movemos	• Cómo es el campo de la gestión de conflictos • Cómo valorar la eficacia • Empezar por el diagnóstico • El poder de los modelos	 CONOCER
ENTENDER Lo que sucede	• El núcleo y la cuenca del conflicto • El análisis de conflictos por patrones • El Perfil del Conflicto • La evaluación de factores clave	 COMPRENDER
DECIDIR Una forma de actuación	• Entre estrategias generales • Entre tácticas específicas por tipo de conflicto	 COMBINAR
ACTUAR Sin miedo y con eficacia	• Fijando objetivos • Aplicando estrategia y táctica • Considerando aspectos críticos • Desbloqueando defensas, trabajando la confianza y actuando con seguridad	 CONDUCIR

© Redorta 2010

CONVIENE RECORDAR

- ✓ **Sabemos gestionar conflictos, pero no lo suficiente en el entorno actual.**
- ✓ **La gestión de conflictos y la mediación no son lo mismo, pero están en el mismo campo y por eso se confunden.**
- ✓ **Obtener resultados al gestionar un conflicto depende de cinco factores críticos.**
- ✓ **El conflicto tiene varias funciones y aspectos positivos.**
- ✓ **La práctica de la medicina es una buena metáfora de cómo actuar en la gestión de los conflictos.**
- ✓ **El análisis de conflictos por patrones es la clave de un diagnóstico útil de lo que sucede.**
- ✓ **Tener un modelo de actuación permite obtener resultados más fiables y eficaces.**

Capítulo II

Entender lo que pasa

8. Situarse ante el conflicto

Puede que cada vez que nos situamos ante un conflicto dispuestos a actuar tengamos una muy legítima sensación de temor. Nos vienen a la mente ideas sobre si seremos o no capaces de hacer lo correcto. Sabemos que, por sencillo que aparente ser el tema, si nos importa de verdad el asunto, vamos a implicarnos en ello y esto siempre tiene un coste emocional. Estas dudas las tenemos todos, son normales y no debemos permitir que nos enturbien la mente más de la cuenta. Gestionar y resolver conflictos es tomar decisiones aunque solo sea respecto del proceso de resolución.

EXPLORAR es la fase de la intervención que nos permite obtener aquella información crítica precisa para sentirnos seguros de que lo que vamos a hacer es aquello que conviene hacer. Se trata de obtener aquella información que es relevante para sopesar las decisiones que tomaremos más adelante. Así pues, explorar es conocer, tantear, ver los límites, orientarnos en un primer nivel.

La exploración es un proceso de comunicación y para ello tenemos que centrarnos en nuestros interlocutores, que serán las personas afectadas por el problema. La primera gran regla de esto es:

a) Cuanto más sepamos de comunicación, mejor resolveremos el conflicto

Es decir, ahora es el momento de tener en cuenta lo que hemos aprendido a lo largo de la vida, cosas que ya sabemos hacer: escuchar atenta y activamente, usar el tono de voz adecuado al contexto, preguntar de forma correcta, captar el sentido de las palabras, etc., y lo más importante de todo es saber conducir la explicación de los demás, de ahí la segunda gran regla:

b) Quien formula la pregunta define la comunicación y controla el proceso de obtención de información

Necesitamos ser conscientes de esta gran verdad: quien se interesa de verdad por conocer algo de los demás puede, con las pre-

guntas pertinentes bien formuladas, dirigir el proceso de obtención de información de los aspectos críticos del tema.

Para hacer esto adecuadamente, este esquema es muy útil:

EXPLORACIÓN	
Preguntas	**Función principal**
Abiertas	• Incitar a expresarse • Crear el diálogo • Obtener información genérica
Cerradas	• Concretar • Verificar
Incisivas	• Profundizar • Centrar
Sugestivas	• Proponer • Influir
Espejo	• Devolver • Evitar

Una pregunta es abierta si tiene múltiples respuestas posibles. Un ejemplo cualquiera podría ser: «¿cuáles son sus expectativas respecto de lo que sucede?». O bien: «¿qué le gustaría que sucediera ahora?». En una situación de este tipo con preguntas abiertas invitamos al interlocutor a que se explaye en la comunicación.

Sin embargo, si creemos que precisamos concretar o verificar datos, las preguntas adecuadas son las cerradas. Un ejemplo: «¿estaba usted en casa en el momento de llegar el cartero?». O «tienen ustedes tres hijos, ¿verdad?». La única respuesta es sí o no.

A veces puede convenir recentrar algún aspecto o profundizar en algo. De hecho, esto lo hacemos de forma espontánea. Fijémonos: «¿por qué le produce tanta insatisfacción esta propuesta?». O bien, «¿podríamos acercar ambas posturas?». La función de este

tipo de preguntas es entender mejor algo o situar el debate en los términos más exactos posibles.

Muchas veces deseamos apuntar posibles soluciones. Aunque sugerir es todo un arte y lo conocemos por experiencia personal, con la sugerencia tratamos de orientar el proceso, aunque sea para descartar vías que parecen no conducir a ningún sitio o, directamente, para hacer ver la importancia de aspectos poco examinados. Por ejemplo: «¿qué tal si volvemos a considerar los aspectos económicos?». Y también preguntas como «¿no sería mejor consultar a un abogado este asunto?».

Finalmente, las preguntas espejo tienen una muy importante función y las usamos cuando no deseamos responder a preguntas o afirmaciones que pueden ser comprometidas en el momento del proceso. Básicamente es como responder a una pregunta o a una manifestación con otra pregunta. Una situación muy típica puede ser: «usted no está entendiendo lo que pasa». Una posible respuesta podría ser: «¿usted lo cree así?». Con esto se evita una respuesta directa y se conoce mejor el punto de vista del interlocutor sin permitirle que dirija el proceso.

Así pues, explorar requiere tener el control del proceso de obtención de información y lo que es o no relevante lo decidimos nosotros, atentos, claro está, a lo que le da importancia el interlocutor, pero mucho más contextualizado.

9. Qué información es relevante

9.1. El episodio de conflicto

Es muy relevante explorar si lo que ha sucedido ocurre por primera vez y desde cuándo está la situación planteada. Conviene ver si el episodio que ahora definimos como conflicto es una agudización de una situación de conflicto preexistente, o se trata de una situación nueva. Puede ser muy útil darnos cuenta de cómo se ha ido

larvando la situación y cuál ha sido el desencadenante que ha permitido la visualización del conflicto que abordamos ahora. El riesgo de no hacerlo es el de quedarnos con las consecuencias y no ver con claridad que hay una situación más enraizada de lo que aparenta.

9.2. La idea de cuenca y núcleo del conflicto

Podemos imaginar cualquier clase de conflicto como un huevo en el que la yema sería la información más relevante y la clara aquellos aspectos que ayudan a que la yema se desarrolle. Así es en la biología y en otros muchos aspectos de la ciencia. Hay una parte más dura y otra que explica el desarrollo de esa parte más esencial. La idea, pues, de núcleo y cuenca está bien asentada en la ciencia y es una buena metáfora para explicar qué aspectos nos interesan particularmente de lo que está sucediendo.

En el núcleo del conflicto encontramos esencialmente cuatro cosas: la historia anterior al conflicto, las expectativas de cada parte, el significado y el patrón o patrones dominantes que sigue el conflicto.

Así pues, la obtención de información básica irá dirigida a conocer el recorrido del conflicto en el tiempo. Desde cuándo arranca, cuáles son sus antecedentes a juicio de las partes. Esto será más o menos importante en función de lo que se haya alargado la situación en el tiempo. El significado se refiere al análisis de las emociones[8] presentes y pasadas. El patrón, al encaje del conflicto dentro de la morfología de conflictos que vamos a establecer en el apartado 9.4. Finalmente, las expectativas se refieren a cómo las partes anticipan el futuro del problema y de la relación.

8. Para un modelo práctico de gestión de situaciones emocionales es conveniente ver la obra *Emoción y conflicto* de J. Redorta, M. Obiols y R. Bisquerra (2006) publicada en Editorial Paidós.

La cuenca del conflicto (esa clara del huevo a la que hemos aludido metafóricamente) está formada por elementos del azar y la incertidumbre que sucede siempre en la vida. Una carta que no llegó a tiempo, un e-mail que se perdió, la mala suerte de..., etc.

Debe también considerarse muy relevante el contexto. Vale la pena reflexionar que matar a una persona en contexto de paz es un asesinato, si ello es en contexto de guerra puede ser valorado como una heroicidad. Los hechos son los mismos, pero el contexto es significativamente distinto. Asimismo, los límites de lo permisivo, de lo que es conflictivo, etc., pueden ser borrosos, imprecisos o inseguros y hay que aceptarlo como tal.

Hay otro aspecto que también es relevante en la cuenca del conflicto: la idea de que la diversidad cultural y psicológica hace que lo que es un conflicto para uno en un marco mental[9] de-

9. Para una mejor comprensión de los marcos de la experiencia ver la obra del reputado sociólogo Erving Goffman *Frame Análisis,* editada en español por el C.I.S. en 2006. Una introducción al tema a partir de metáforas conocidas, en la obra de George Lakoff (2007) *No pienses en un elefante,* en la Editorial Complutense.

terminado, no lo sea para otros en su cultura. Así, la idea de tiempo para encontrarse en una cita acordada, no es la misma para un ciudadano inglés que para uno mejicano, por poner un ejemplo.

Finalmente, hay que atender a un fenómeno conocido como «recursividad», que sería la idea de que algo da vueltas sobre sí mismo y que en conflictos se refiere al enlace entre causas de lo que sucede, pero que a su vez son consecuencias de otras causas. Que un joven pegue a su padre quizás tenga que ver con lo que sucedió en la infancia, pero a su vez el padre estaba condicionado por..., así podríamos seguir indefinidamente, pero es probable que esta información ya no fuese muy relevante para el caso concreto, de ahí su ubicación fuera del núcleo del conflicto.

9.3. La idea de patrones dominantes

Conocida la dimensión del episodio de conflicto y explorado el núcleo y la cuenca del conflicto, es conveniente ubicar el mismo en un marco que podamos utilizar para pensar la intervención. El elemento del conflicto que nos aporta mayor información es el patrón o patrones dominantes del conflicto.

Para eso utilizaremos la herramienta *CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY*© (Redorta, 2004, 2007) que es una herramienta de clasificación de los distintos tipos cuasipuros posibles de conflicto. La base De la misma es la reiteración de tipos de conflicto que se convierten en típicos, lo que permite, con una pequeña muestra de lo que sucede, extrapolar y anticipar el posible comportamiento del conflicto en sus casos más parecidos al prototipo. Esta herramienta tiene la misma función que la metáfora en literatura, la analogía en filosofía o la jurisprudencia en derecho. Se trata de examinar cómo se ajusta el caso concreto al caso prototípico.

Véase la herramienta a continuación:

CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY (CAT)©			Grado de apreciación				
			Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muy alto
			Puntuación				
			1	2	3	4	5
SER	1	AUTOESTIMA: Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.					
	2	VALORES: Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
	3	IDENTIDAD: Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
	4	INFORMACIÓN: Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
SEGUIR	5	EXPECTATIVAS: Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
	6	INADAPTACIÓN: Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
	7	ATRIBUTIVOS: Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
	8	INHIBICIÓN: Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución.					
CONSEGUIR	9	PODER: Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
	10	NORMATIVOS: Disputamos porque se incumple una norma legal o social.					
	11	INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE: Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
	12	LEGITIMACIÓN: Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
MANTENER	13	RECURSOS ESCASOS: Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
	14	ESTRUCTURALES: Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
	15	INTERESES: Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.					
	16	INEQUIDAD: Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.					

© J. Redorta (2006)

Aunque no lo parezca, cada tipo de conflicto del modelo CAT enmarca un conflicto mayor subyacente contenido en una morfología[10] que representa conflictos muy típicos y que pueden reconstruirse. Detallamos a continuación la estructura interna del análisis:

ESTRUCTURA INTERNA DE ANÁLISIS	
Elecciones binarias en la herramienta CAT	
Morfología del conflicto	**Conflicto básico**
1. Recursos Escasos	Necesidad/Recursos
2. Poder	Poder/Libertad
3. Autoestima	Valoración Social / Autovaloración
4. Valores	Descreencia/Creencia
5. Estructurales	Medios/Soluciones
6. Identidad	No Ser / Ser
7. Normativos	Conducta/Norma
8. Expectativas	Esperanza/Realidad
9. Inadaptación	Estabilidad/Cambio
10. Información	Conocer/Ignorar
11. Intereses	Deseos/Oposición
12. Atributivos	Asumir/Desplazar
13. Incompatibilidad personal persistente	Aceptación / No Aceptación
14. Inhibición	Acción/Bloqueo
15. Legitimación	Fuerza/Derecho
16. Inequidad	Justicia/Injusticia

10. Para una mejor comprensión de estos conceptos hay que acudir a las anteriores obras del autor: *Cómo analizar los conflictos* (2004) y *Entender el conflicto* (2007), donde se desarrollan los aspectos teórico-prácticos de la metodología. Ambas obras están publicadas en Editorial Paidós.

Esta estructura interna de la herramienta es la que le da sentido y refleja en su interior los conflictos más permanentes en el ser humano de acuerdo con el modelo que estamos presentando para el diagnóstico.

9.4. Aplicación de la herramienta CAT©

La metodología del *Conflict Analysis Tipology* trata de ir de lo particular a lo general y viceversa. La identificación –y por tanto el reconocimiento de un patrón de conflicto– nos ilustra de manera efectiva respecto a cuáles son los procesos que subyacen en este mismo patrón de conflicto. En consecuencia, permite centrar la intervención de forma adecuada y efectuar pronósticos de posible evolución.

Esencialmente, se trata de conocer el patrón o patrones de un conflicto a través de la discriminación de los procesos que lo soportan. Estos procesos pueden ser múltiples y complejos, algunos se entremezclan y normalmente solo se puede efectuar una aproximación orientativa a los mismos.

El patrón se expresa de forma concisa, se halla contenido en una frase con sentido afirmativo y que además nos implica. Llamamos a esto «definición operativa». Esta forma de definir el patrón se ajusta en términos generales a la idea que tenemos en nuestra cultura respecto de un punto central en un conflicto determinado. Así, por ejemplo, el patrón de conflicto de valores se ha definido de la siguiente manera: «disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego». Cuando en un conflicto expresamos que no se puede aceptar algo «por principio», esta afirmación nos orienta hacia las creencias como forma o pauta que sigue ese conflicto al menos en algún nivel. También hacia el poder y sus relaciones.

Un esquema permite ver esto más claro. Así tenemos:

Si la estimación nos induce a pensar en la existencia de determinados patrones, podemos pensar en qué procesos subyacentes se hallan debajo de ese patrón. Entonces, podemos imaginar la reconstrucción probable del conflicto a partir del modelo y considerar las variables de evolución futura. A estos «procesos subyacentes» que se vinculan a uno o más patrones les llamaremos «puntos críticos de exploración» y sirven para aclarar o confirmar la existencia o no de un patrón determinado en grado apreciable.

9.5. Cómo usar la herramienta CAT©

El mediador o gestor del conflicto, y si es posible las propias partes, examinan sobre una escala de 1 a 5 el grado de consenso o disenso sobre cada uno de los 16 elementos definitorios de una posible fuente o patrón de conflicto. Los objetivos son:

a) Determinar qué nivel de percepción común existe del conflicto considerando de forma amplia los patrones más comunes.
b) Discriminar qué fuentes de conflicto son más significativas para las partes. O, hasta qué punto un conflicto concreto se identifica con uno o varios patrones.
c) El resultado se expresa con una línea de 16 puntos que une los 16 elementos para cada uno de los disputantes. La unión de las líneas significa consenso en un punto, si la valoración la hace más de una persona.

Su manejo es simple. Como se ha dicho, se examina sobre la escala de 1 a 5 el grado de consenso o disenso sobre cada uno de los 16 elementos definitorios de un posible patrón o fuente de conflicto. Para conseguir eso es bueno preguntar directamente a las partes, ya que lo que interesa es su percepción de la situación conflictiva. A este nivel, los objetivos para el mediador o interventor en el conflicto son los siguientes:

a) Determinar el nivel de percepción común o no de cada uno de los patrones como posible núcleo del conflicto.
b) Discriminar qué patrones pueden considerarse fuente de conflicto por su significación para las partes.

El resultado se expresa –como hemos dicho– con una línea que une los 16 puntos y que se separa cuando no hay consenso en uno o varios de los 16 aspectos considerados. Si hay más partes es preciso utilizar otros recursos de comparación de la línea en función del número de partes.

Se pretende una «foto fija» para un momento dado de la evolución del conflicto, con independencia de su historia y evolución futura. Esto se deduce a partir del resultado obtenido. Es conveniente darse cuenta de qué «puntos críticos» nos ayudan a discriminar un patrón de conflicto, asunto que veremos después.

A partir de la explicación anterior, un conflicto concreto presentará una forma relacionada por esa línea que une 16 puntos que representan otros tantos patrones de conflicto.

Esa línea presenta dos particularidades básicas:

a) LA DETECCIÓN DE PATRONES DOMINANTES

Pone de manifiesto los patrones que se presentan con un mayor índice de intensidad. A estos patrones los denominaremos «patrones dominantes». La aparición de un conflicto con un patrón dominante en su grado máximo y el resto de patrones en mínima intensidad, aclara la línea de intervención a seguir. De alguna ma-

nera, expresa una clara definición de lo que ocurre a partir del patrón único dominante.

Al revés, la aparición de varios patrones de conflicto en situación de máxima intensidad es indicativa de conflicto agudo y complejo. Finalmente, es preciso considerar que la aparición en máxima intensidad de dos patrones perfila de manera importante las características del conflicto. Esto es tan así, como que es conveniente reconducir el análisis a un máximo de dos o tres patrones principales para poder abordar una intervención con expectativas de éxito.

b) LA DISPARIDAD DE PERCEPCIÓN

La percepción tiene sesgos significativos y hay que tenerlos en cuenta. Así, en la relación patrono/obrero, el patrón de conflicto de poder casi nunca es percibido por el patrono y casi siempre por el obrero. Podríamos llamar a esto un sesgo permanente en función del rol.

No solo esto. No es igual la percepción del conflicto que acostumbran a tener los actores del mismo que la de la persona neutral. El sesgo actor/observador, bien conocido en el fenómeno de la atribución de responsabilidades, actúa con cierta intensidad. Igualmente, las partes implicadas pueden no coincidir en la valoración de cuáles son los patrones que están actuando.

En todo caso, lo que conviene afirmar es que, tanto si existen coincidencias como si no, la información es muy relevante siempre y deben ser objeto de exploración tanto las coincidencias como las discrepancias, hasta estar mínimamente convencidos de cuáles son los patrones activados en la fase del conflicto que se analiza.

9.6. Cómo discriminar patrones de conflicto

Como ya hemos afirmado, con muy poca información puede imaginarse cómo es un conflicto típico. Se trata de un acto de reco-

nocimiento de patrones. Igual que una pequeña muestra de nuestra voz puede ser reconocida y reconstruida en su totalidad. O bien, que una conducta determinada reiterativa nos anticipa hasta cierto punto esa misma conducta, la discriminación del patrón o patrones dominantes de un conflicto nos da una idea bastante aproximada de qué tenemos delante y cómo podremos actuar.

Para lograr más precisión debemos usar la analogía. Es preciso tener claro –en mente a poder ser– un conflicto prototípico de cada clase. La analogía es una comparación entre lo que es el prototipo y el parecido que pueda tener con él un conflicto que tratamos de analizar.

En este apartado se indican las pautas a seguir, desde ejemplos prototípicos hasta puntos críticos a explorar para tener claro si el caso encaja en algún grado en esa morfología de conflicto.

Hemos añadido también algunas reflexiones sobre los «procesos subyacentes» que nos permitirán identificar mejor lo que está sucediendo más allá de las apariencias. Vamos, pues, a verlo paso a paso en cada tipo de conflicto. Cuando sea preciso acudir al análisis de los procesos subyacentes, en el anexo 2 se ha dispuesto una amplia batería de preguntas para cada uno de ellos, de manera que podamos ganar en precisión en caso de duda.

Para nuestro objetivo vamos a partir de la definición operativa del patrón del conflicto que viene descrita en primer lugar tal como se presenta en la herramienta CAT©. Presentaremos también un par de ejemplos representativos del conflicto correspondiente y definiremos qué puntos críticos procede explorar a efectos de facilitar la discriminación de los patrones.

9.6.1. Conflicto de protección de autoestima

Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido

Ejemplos típicos:

a) Alguien está insultando a otro.
b) Alguien está desvalorizando a otro con comentarios ácidos.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Se ataca preferentemente la imagen del otro o de los otros.
b) Se cree que alguno de los intervinientes actúa por envidia.
c) Hay una no aceptación o rechazo explícito del otro o los otros.
d) Se vive la situación como de falta de habilidades o competencias.
e) Alguien cree que recibe un trato no merecido.

9.6.2. Conflicto de valores

Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego

Ejemplos típicos:

a) La decisión de no abortar basada en creencias.
b) La exigencia de respeto hacia una lengua minoritaria.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Alguien está totalmente seguro de sus creencias y así lo defiende de forma contundente.
b) La ética es muy importante.
c) Se aprecia dogmatismo.
d) Existen puntos de vista personales muy sesgados hacia valores como la verdad, la belleza, el dinero, Dios, la humanidad, etc.
e) La cultura propia es fundamental y mejor que la ajena.

9.6.3. Conflicto de identidad

Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy

Ejemplos típicos:

a) El joven que pretende diferenciarse se opone a determinadas prácticas impuestas. Un conflicto por el *piercing* puede signifi-

car un conflicto de defensa de la identidad propia en un adolescente.

b) El conflicto por la autodeterminación de un país puede ser, además de otras cosas, un intento de afirmar la identidad colectiva.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) La moda es muy importante.
b) Se imitan modelos de líderes o personajes.
c) La adolescencia.
d) La lengua, la etnia, la religión, etc., se consideran poco reconocidas.
e) Diferenciarse de los otros es importante.
f) La apariencia externa es muy importante.

9.6.4. Conflicto de información

Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta

Ejemplos típicos:

a) Dije «saco» y se entendió «sueco» y esto tuvo consecuencias.
a) Un marido oculta una relación extramatrimonial a su esposa.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Aparición de malentendidos.
b) Manipulación interesada de la información (sesgos).
c) Ocultación de información (secretismo).
d) Exceso de información con ánimo de confundir (manipulación).
e) Mensajes no verbales y verbales contradictorios.
f) Engaños.
g) Errores en los significados.

9.6.5. Conflicto de expectativas

Disputamos porque no se cumple o se defraudó lo que uno esperaba del otro

Ejemplos típicos:

a) Denegar una petición muy deseada.
a) Despedir a un trabajador sorpresivamente.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Existen agresiones.
b) No se cumple como padre, madre, amigo, etc. (rol asumido).
c) Estado de frustración.
d) Se anticipan resultados desde experiencias dispares.
e) Se evalúa la probabilidad de conseguir algo.
f) La motivación al logro es muy importante.
g) Se espera algo concreto en un futuro incierto con probabilidades estimadas altas de que suceda lo deseado.

9.6.6. Conflicto de inadaptación

Disputamos porque cambiar cosas nos produce tensión

Ejemplos típicos:

a) Un cambio organizativo importante que produce gran tensión en una empresa.
b) Cambios inesperados en las rutinas diarias que generan estrés.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Se toma conciencia o no de que el mundo parece haber cambiado de repente.
b) Situaciones de estrés.

c) Alguien intenta cambiar algo a costa de alguien.
d) Socialización inadecuada.

9.6.7. Conflicto atributivo

Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.

Ejemplos típicos:

a) Creer que es el vecino quien ha roto la valla del jardín, aunque en realidad no había estado en casa.
b) Inferir que alguien es «perezoso» por retrasar un trabajo una vez.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Examinar las excusas, justificaciones y explicaciones.
b) Expectativas presentes sobre el sujeto.
c) Valoración de las intenciones del otro.
d) A quién corresponde la culpa es importante.
e) Sesgos atributivos: tendencia a colgarse «medallas»; autocomplacencia, ilusión de control (a mí esto no me va a pasar), los éxitos son míos, los fracasos de los demás, todos actúan como yo (falso consenso)[11].

9.6.8. Conflicto de inhibición

Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución

Ejemplos típicos:

a) Alguien debe acoger en casa a una abuela que ya no puede vivir sola, pero cada hermano piensa que le corresponde al otro y que sus razones son válidas.

11. El falso consenso es un fenómeno por el que se da por descontado que los demás integrantes del grupo están de acuerdo, sin que realmente lo estén.

b) Todos reconocen la necesidad de instalar una cárcel, pero nadie la quiere en su barrio.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Existe miedo a algo.
b) Costes superiores a los beneficios.
c) Conductas evitativas.
d) Castigos.
e) Se traspasa a otro el problema.
f) Existe desconfianza.

9.6.9. Conflicto de poder

Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más a otro

Ejemplos típicos:

a) La «lucha política» puede ser un conflicto de poder típico.
b) Una guerra es, además de otras cosas, un conflicto de poder.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Las partes sienten profundamente la necesidad de que todo esté «bajo control».
b) El estatus es muy importante.
c) Influir en los demás es muy importante.
d) Se lucha por algo y se usan «malas artes».
e) Se desconfía mucho del otro.
f) Obtener obediencia es muy importante.
g) Se lucha por lograr algo frente a alguien.
h) Se obtiene influencia por recompensa.
i) Los símbolos son muy influyentes.

9.6.10. Conflicto normativo

Disputamos porque se incumple una norma social o legal

Ejemplos típicos:

a) Un partido político se financia de forma no prevista en el ordenamiento jurídico.
b) Un trabajador no es puntual en su trabajo y la empresa lo exige.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Es preciso ponerse de acuerdo en una norma a seguir.
b) Alguien no sigue la norma prefijada y eso produce tensión.
c) Se ignora la ley.
d) El problema está en los tribunales o en manos de abogados.

9.6.11. Conflicto de incompatibilidad personal persistente

Disputamos porque habitualmente no nos entendemos como personas

Ejemplos típicos:

a) «Choque de personalidades» definido por la situación «estar como el perro y el gato».
b) Situación de odio profundo al adversario «al que no puede verse».

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Si cambiar los interlocutores sería útil al proceso.
b) Explorar la empatía.
c) Explorar la desconfianza profunda.
d) Situación de «odio a muerte» disimulada.
e) Explorar la historia de la relación.

9.6.12. Conflicto de legitimación

Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo

Ejemplos típicos:

a) Un policía detiene a alguien que no ha cometido ningún delito.
b) No se reconoce a un sindicato la capacidad de participar en una mesa de negociación laboral.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) No se acepta a alguien como interlocutor.
b) Presencia de temas «tabú».
c) No se acepta la autoridad de alguien.
d) Ausencia de normas.
e) La actuación se califica como «no justa».
f) Se piensa que las cosas no siguen la tradición establecida.

9.6.13. Conflicto de recursos escasos

Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos

Ejemplos típicos:

a) Dos niños se pelean por un lápiz único existente en el aula.
b) Dos pueblos se pelean por sus recursos de agua ya que ambos desean aumentar el riego con un caudal único.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Examinar si alguien siente intensamente la necesidad de obtener algo.
b) Ver si existe la percepción de que de alguna cosa no hay suficiente para todos.

c) Examinar si alguien desea obtener algo a toda costa.
d) Ver si el reparto de algo se vive como injusto.

9.6.14. Conflicto estructural

Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales

Ejemplos típicos:

a) La calidad de la vivienda.
b) La falta de formación profesional en colectivos jóvenes.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Desacuerdos en la forma en que está estructurada la sociedad.
b) Se trata de un problema amplio que afecta a capas enteras de la sociedad.
c) Se trata de algo cuya solución depende de muchos factores.
d) El problema está enquistado en el tiempo.
e) La solución vendría por la vía racional, pero esto requiere grandes cambios que a alguien o a algunos les costaría asumir.

9.6.15. Conflicto de intereses

Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos

Ejemplos típicos:

a) Discusión para fijar el precio del alquiler de un piso.
b) Interés de un abogado en alargar un caso para cobrar honorarios y del cliente para cerrarlo cuanto antes.

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Hay necesidad de negociar alguna cosa importante.
b) Las partes dependen mutuamente las unas de las otras al menos a cierto nivel.
c) Intentos de influencia mutua para obtener algo.
d) Se toman decisiones con conciencia por cada parte de que cada una toma las suyas en un marco predeterminado de intereses.

9.6.16. Conflicto de inequidad

Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros la sentimos enormemente injusta.

Ejemplos típicos:

a) Se pretende exigir responsabilidades a alguien por un asunto al que es totalmente ajeno, con intención de perjudicarle.
a) Los beneficios desproporcionados de ciertas multinacionales respecto del pago de sus impuestos en el país de origen (materias primas, etc.).

PUNTOS CRÍTICOS A EXPLORAR:

a) Presencia de un nivel muy alto de indignación.
b) Repartos de bienes o servicios poco equilibrados.
c) Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales.
d) Discurso que apela a la justicia.
e) Comparaciones persistentes entre grupos sobre aspectos concretos del intercambio social.

9.7. La idea de perfil del conflicto

Como ya hemos indicado, los conflictos –incluso los más simples– son una realidad compleja. Conviene en esta fase de explora-

ción, una vez recogida la información pertinente, ordenarla de forma que nos sea significativa. El Perfil del Conflicto nos ayuda a establecer de manera rápida qué valoración estamos haciendo de lo que hemos conocido.

Se efectúa una puntuación, en una escala de 1 a 9[12], de diez aspectos que son muy relevantes para centrar la intervención y nuestra acción inmediata. Se trata de una estimación subjetiva, pero no por ello tiene menos valor. El Perfil del Conflicto y la determinación de los patrones es la base del diagnóstico de lo que está sucediendo. Veamos cómo se presenta:

PERFIL DEL CONFLICTO										
CONTEXTO										
Facilita el desarrollo del conflicto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dificulta el desarrollo del conflicto
SIGNIFICADO										
Pocas y débiles emociones implicadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muchas y fuertes emociones implicadas
CICLO										
Desescalada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Escalada
PODER										
Simétrico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asimétrico
NIVEL										
Interpersonal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Grupal

12. Se ha utilizado una escala de Lickert para generar esta herramienta auxiliar por cuanto tiene un único valor central. Aunque culturalmente tendemos a efectuar valoraciones en escalas de 1 a 10, las escalas de 1 a 5, 1 a 7 y 1 a 9 permiten precisar más respecto del valor central.

PERFIL DEL CONFLICTO *(Cont.)*										
PARTES										
Únicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Múltiples
DURACIÓN										
Corta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Larga
COMUNICACIÓN										
Fluida y fiable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Distorsionada
DESENCADENANTE										
Identificado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desconocido
FUENTES										
Causas conocidas y aceptadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Causas desconocidas y rechazadas

© J. Redorta (2007)

La utilización correcta de este perfil implica explicar un poco su significado. El contexto ya ha sido aclarado antes. Sin embargo, la idea de ciclo del conflicto y alguna más requieren una ampliación.

Por «ciclo del conflicto» se entiende la evolución del mismo en el tiempo. Distinguimos la fase de «escalada», que sería la percepción de que el conflicto está yendo a más; el «punto muerto» o fase de estancamiento, que podemos definir como el momento en el que ni se agudiza ni se resuelve; y la «desescalada», que sería cuando el caso toma camino de resolución.

La idea de simetría o asimetría de las relaciones de poder es una clara simplificación de un proceso mucho más complejo. Pero podemos afirmar que normalmente está en una relación asimétrica el empleado respecto de su jefe. Y, en una relación simétrica los alumnos de una clase respecto de sí mismos como grupo. La pondera-

ción de la capacidad de ejercer el poder[13] de cada una de las partes del conflicto siempre es un elemento muy importante.

Cuando hablamos de nivel estamos tratando de distinguir si es un problema entre dos personas, o sucede dentro de un grupo, o es un grupo que se enfrenta a otro grupo.

Los datos referidos a las partes implicadas, a la duración del conflicto, a cómo se percibe la comunicación entre las partes, a qué ocurrió para que el conflicto emerja o bien qué lo hizo detonar en un momento dado, son datos que entendemos que no precisan mayor aclaración.

Sin embargo, al referirnos a fuentes del conflicto conviene aclarar que se trata de lo que las partes pueden aceptar como causas conocidas de lo que les sucede, que también precisa cierta ponderación.

9.8. La idea de posiciones, intereses y necesidades

En 1984 los profesores de la Universidad de Harvard, Roger Fisher y William Ury, propusieron un modelo para la búsqueda de soluciones negociadas que goza de gran aceptación. La idea central del mismo es que tendemos a defender nuestras «posiciones» en cualquier negociación, pero que las mismas pueden no reflejar nuestros intereses reales, que son los que cuentan y que además normalmente están conectados a necesidades reales.

Una posición puede ser vista como una manifestación que explicita qué es lo que yo digo que quiero. Así, por ejemplo, yo quiero comprar una casa o divorciarme. Sin embargo, la pregunta pertinente es «por qué quiero comprarme la casa o divorciarme». Es decir, qué hay detrás de mi manifestación de deseo.

13. Una comprensión global de los fenómenos de poder vinculados al conflicto puede encontrarse en la obra *El poder y sus conflictos* (2005), también del autor y publicada en Editorial Paidós.

Yendo más allá, la pregunta pertinente es «para qué» yo quiero la nueva casa o el divorcio. Estas dos preguntas, ¿por qué? y ¿para qué?, son críticas para entender los intereses reales y las necesidades, y su exploración estará indicada siempre[14].

10. Qué debemos evaluar

10.1. Evaluar el ciclo del conflicto

Ya hemos advertido que la fase del ciclo en que se halle el conflicto es muy decisiva para diseñar nuestra intervención. De hecho, el ciclo del conflicto y el patrón que sigue el mismo son los elementos que nos van a facilitar más información para orientarnos en lo que hay que hacer.

Las tres fases que ya hemos visto: escalada-punto muerto-desescalada, tienen cada una de ellas una forma distinta de intervención. Es importante distinguir en qué fase estamos porque ello es siempre un gran condicionante.

Así, en la fase de escalada se inicia un proceso de competitividad en el que cada uno quiere tener razón. Cree, incluso de buena fe, que la tiene. Que la tenga o no casi es irrelevante, el hecho cierto es que cada uno quiere salirse con la suya. La tensión tiende a aumentar y tenemos la percepción de que el conflicto «va a más». Observemos este esquema en la página siguiente.

Para detectar que un conflicto se está escalando, es decir, yendo a más, deberíamos fijarnos en primer lugar en la comunicación entre las partes en conflicto. Deberíamos notar que se dan fenómenos como que cada vez alzan más la voz, están más tensas, son más exigentes, se apremian más mutuamente, se criti-

14. El llamado modelo de negociación de Harvard puede encontrarse en la obra original de los autores Roger Fisher y William Ury *Obtenga el sí*, ampliamente reeditada en todo el mundo.

EJES DE LA ESCALADA	
Escalada	
a) Tácticas	Incremento coerción → (Suaves — Duras)
b) Proliferación (se amplían los problemas)	Problemas → (Uno — Varios)
c) Desplazamiento (de los problemes a las personas)	Desplazamiento → (Problemas — Personas)
d) Motivación	Si yo no gano, tú tampoco → (Individual egoísta — Competitiva)
e) Partes	Implicación de terceros → (Uno — Varias)

Fuente: Adaptado por Redorta, J. (2001), sobre ideas resumidas por Alzate, R. (1998), extraídas de Rubin, Pruitt y Hee (1986).

can, etc., en una palabra, se incrementa el uso de la coerción entre ellas.

Deberíamos notar que los problemas se amplían y si antes se discutía por un motivo, ahora aparecen más, no importa que sean antiguos y vengan de muy lejos o que hasta ese momento no los hubiera. Ahora se pondrán de manifiesto dentro de este proceso de escalada.

Deberíamos notar también que cada vez importa menos el problema para atacar a la persona que se supone que lo produce. Ahora no es que Juan llegue tarde, por poner un ejemplo; ahora el problema es Juan, que es así de desconsiderado, etc.

La tensión va aumentando y se prefiere cualquier otro resultado antes de que el oponente pueda vivir la situación como que ha ven-

cido en ese conflicto. Esto sucede incluso a costa de pérdidas propias cuando el proceso está en un punto álgido.

Finalmente, se implica a más personas. Antes era un problema entre Juan y Pedro, pero ahora ya intervienen sus esposas e hijos, cada uno del lado de su familia. En las organizaciones pasa igual: antes era un problema entre un trabajador y la empresa, ahora puede serlo entre el sindicato y la patronal. Estamos poniendo algunos ejemplos.

La importancia de este proceso consiste en que siempre es más fácil gestionar una situación antes de que se encastille, que cuando las posiciones ya se han endurecido, particularmente si ambas partes disponen de fuertes recursos para mantener la lucha así generada.

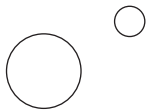
En resumen, cuanto antes actuemos mejor. Excepto en la situación en que las posiciones sean absolutamente cerradas. En ese caso, conviene evaluar si existe alguna capacidad de acción por encima de ambos contendientes. Así, imaginamos que el padre o la madre puede poner paz entre hermanos, probablemente a la fuerza; el presidente del consejo de administración entre dos consejeros con igualdad de derechos, etc.

Es preciso ponderar cuáles son las consecuencias de esa lucha y los efectos que puede tener en una organización. Normalmente, cuando interviene un tercero ajeno al conflicto es por algún motivo, y se percibe que la situación conlleva costes innecesarios.

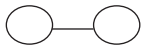
10.2. Evaluar las relaciones de poder

Es preciso tener en cuenta la capacidad de influencia de los implicados. Esto es una apreciación. El esquema de la página siguente nos ayuda a analizar cómo son las relaciones de influencia entre las partes en conflicto a fin de evaluarlas más correctamente.

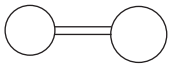
ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS DE PODER



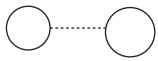
- Los círculos indican los actores de la situación; tamaño relativo = poder que se tiene en relación al tema o problema.



- Una línea recta señala un vínculo, es decir, una relación bastante fuerte.



- Una línea doble de enlace indica una alianza.



- Una línea de puntos significa un vínculo informar o intermitente.

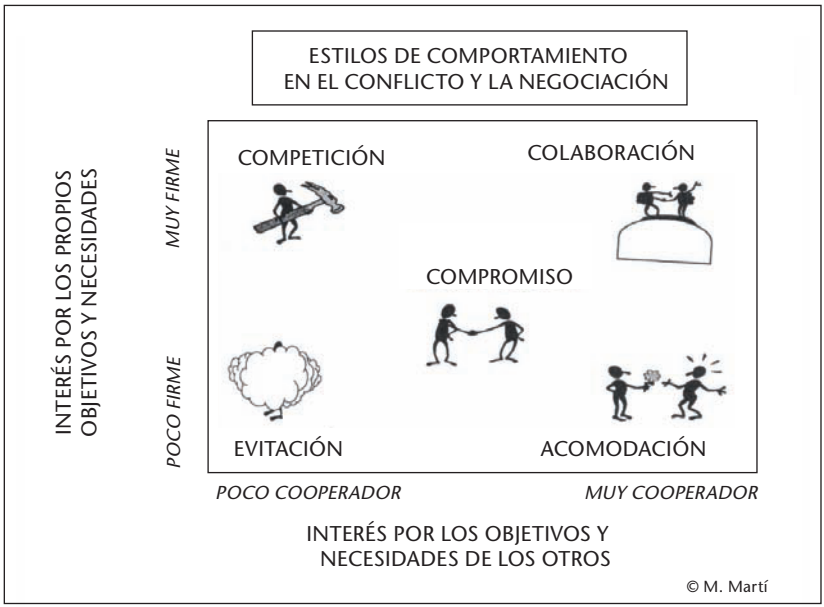
10.3. Evaluar la situación emocional

Aquello que es referente para iniciar una intervención es comprender la intensidad de la situación emocional planteada. Con carácter general, la regla consistirá en atender primero las emociones si la intensidad es alta, como ya hemos afirmado antes. Si la intensidad no es muy alta puede empezarse por afrontar los hechos que son objeto del problema. El riesgo en todos estos casos es que la situación emocional tiñe la reflexión y los puntos de vista de las partes. El miedo, la ira, la esperanza, la tristeza, son emociones que claramente tienden a aparecer en los procesos de conflicto.

De todas formas, manejar las situaciones emocionales requiere cierta habilidad y empatía. Aunque pueda parecer difícil, hemos aprendido a lo largo de la vida a gestionar situaciones emocionales diversas. Si trabajamos un poco estos aspectos no deberíamos preocuparnos excesivamente. Volveremos sobre ello en el punto 13.5 de este trabajo.

10.4. Evaluar el estilo de afrontamiento del conflicto

Otro de los aspectos más conocidos y que conviene evaluar es el estilo con que las partes afrontan el conflicto. El esquema[15] siguiente nos ayuda a conocer los cinco tipos de estilos básicos con los que los humanos nos manejamos:



Fuente: REDORTA, J. (2007), *Aprender a resolver conflictos*, Editorial Paidós, sobre ideas de M. Martí, y Thomas-Kilman.

COMPETICIÓN

La conducta competitiva busca satisfacer los propios intereses sobre los de los otros. Refleja el enfoque más clásico del ganar/per-

15. La determinación del estilo de afrontamiento de conflictos puede hacerse a través del cuestionario Thomas-Kilman, puede verse en la obra del autor *Aprender a resolver conflictos*, editada en Paidós.

der. En esta situación el resultado de una negociación es más importante que la relación personal. El sujeto cree estar en lo cierto y que el otro está equivocado, y trata de imponer su propio punto de vista. La competición es uno de los aspectos más conocidos de la vida y no solo en los humanos.

COLABORACIÓN

Por contra, la conducta colaborativa tiene en cuenta el resultado, pero también la relación interpersonal. Es menos importante quién tiene la razón, y se trata de encontrar una resolución aceptable para ambas partes trabajando al unísono. La vida se hizo por la cooperación y este proceso es también muy común.

EVITACIÓN

Es una conducta de retirada, de cierto nivel de apatía o «pasotismo». La indiferencia es la norma, no exenta de cierto temor difuso a implicarse en la resolución de la situación. Existe poco interés en los resultados y poco interés en la relación interpersonal. A veces se tiende a negar la misma existencia del problema o, simplemente, no se está dispuesto a asumir los costes de implicarse en la solución. La conducta evitativa tiene un componente de fondo de temor a algo.

ACOMODACIÓN

En esta situación, la relación pasa a primer plano, por encima de los resultados deseados del conflicto. Estamos muy dispuestos a sacrificarnos para que el otro se sienta bien. Ceder es una estrategia muy usada. Cuando las relaciones personales son muy intensas o jerárquicas este estilo tiende a hacerse muy presente.

COMPROMISO

Es la situación más equilibrada. Tratamos de defender nuestros intereses y conseguir nuestros objetivos, pero sin dañar innecesa-

riamente la relación. El punto medio es la regla de oro y quienes utilizan habitualmente este estilo tienden a ser personas buenas negociadoras de soluciones óptimas. Este estilo, particularmente si se da con entrenamiento, tiene grandes virtudes.

10.5. Evaluar el patrón dominante

De los 16 tipos básicos o morfologías de conflicto, una vez aplicada la herramienta CAT, nos conviene destacar aquellos que se han marcado con la máxima intensidad (grado 4 o 5). Cuanto más emocionalizado está el conflicto, más tiende a ponderarse alto. Sin embargo, lo que nos interesa es evaluar cuál es el patrón dominante. Vamos, pues, de momento, a despreciar las situaciones que se han ponderado en grado inferior a 3, para concentrarnos en los casos en los que se ha destacado 4 y 5, y comprobar que los tipos de conflicto que aparecen con esta intensidad no son superiores a 3.

Cuanto más se destaca un único patrón (ejemplo: poder en grado 5 y el resto de morfologías de conflicto inferior a 3), más se nos simplifica la intervención porque puede ajustarse más a un conflicto ideal. Es decir, un conflicto de poder tiene las mismas características básicas, ya sea en la familia o en cualquier otro ámbito en que se dé. Estos conflictos ideales y prototípicos están detallados en el apartado 9.6.

Tanto para efectuar una mejor evaluación como para mejorar la intervención, es preciso destacar la importancia que pueden tener los procesos subyacentes a cada patrón de conflicto. En el anexo 2 se han incluido algunas de las preguntas más pertinentes a cada uno de dichos procesos subyacentes como material importante de reflexión en orden a la intervención. Es conveniente acudir a este material cuando sea preciso.

10.6. Evaluar el Perfil del Conflicto

Conviene una reflexión sobre los resultados obtenidos al establecer el perfil del conflicto. Debe tenerse en cuenta que siempre trabajamos con estimaciones y por lo tanto cabe el margen razonable de error.

De la valoración de que el contexto sea favorable al desarrollo del conflicto o no, lógicamente dependerá tomar una u otra estrategia. Pero no es este el único elemento a evaluar sino que todos tienen su relevancia y conviene reflexionar sobre los mismos.

En el caso extremo, un conflicto cuyo contexto dificulta su desarrollo, con pocas emociones implicadas y débiles, ya en fase de desescalada, con una situación simétrica de poder, que se produce entre dos personas, donde no hay múltiples partes, y que además es de corta duración, con comunicación fluida y fiable, que encima tiene el desencadenante identificado y cuyas fuentes son conocidas y aceptadas, es de convenir que es de lo más fácil de gestionar. Entre este extremo y el contrario convendrá evaluar la situación, a partir también de los patrones dominantes.

10.7. Evaluar los recursos

Un recurso es algo de lo que se dispone para hacer frente a una situación concreta. Todo puede ser un recurso. Ante una situación embarazosa «recurrir» al humor puede dar buen resultado. En otras situaciones se precisará dinero, o influencia, o capacidad de obtener información, etc.

Es cierto que este es un tema muy inseguro siempre, pero nunca está de más tratar de echar un vistazo a los recursos de que disponen las partes al encararse en un proceso de conflicto. Probablemente, una de las situaciones que más convenga reflexionar es reexaminar qué es lo que ha fallado, qué circunstancias han impedido que las partes puedan resolver por sí mismas la situación planteada.

Debemos ver también otros aspectos. Así, hay personas que por falta de recursos económicos no pueden embarcarse en un pleito largo. Otros no pueden esperar una resolución que tarde mucho porque el tiempo es para ellos un factor crítico. Imaginemos un conflicto en el sector de la informática; la aparición de un nuevo producto sustitutivo podría dar al traste con el valor de lo que se está discutiendo. Y así, encontraríamos muchos ejemplos.

A veces los recursos son personales, por ejemplo, de influencia. Resulta que uno de los implicados es el hijo de alguien importante; es posible que intente tenerlo a su favor en el contencioso abierto.

Los recursos también pueden referirse a los propios participantes. Así, hay personas que saben negociar mucho y se sienten seguras. Otras son poco asertivas. Algunas son incapaces de escuchar, etc. La evaluación de los recursos comprende echar un vistazo a los participantes en el conflicto y a su entorno, siempre, como ya hemos afirmado, con un grado de incertidumbre que es posible que sea alto.

Evaluar los recursos equivale a que conviene inventariar posibilidades de acción de las que uno dispone o puede disponer para aplicar a la resolución del caso. Esto plantea el tema de su suficiencia. Veamos algunas ideas vinculadas al análisis y evaluación de los recursos de que las partes disponen:

a) ROMPER ESQUEMAS PREVIOS

Nos referimos a la capacidad de poner el reloj a cero y ver el problema desde perspectivas distintas. No es fácil porque tendemos a anclarnos en aspectos afectivos, de orgullo, de intereses, etc., y tendemos a desaprovechar puntos de vista que podrían ser útiles en algún nivel. ¿Pueden hacerlo las partes?

b) EL PUNTO DE VISTA EXTERNO

Tenemos una enorme capacidad para ser subjetivos y como parte implicada nos parece que nuestra visión de los hechos es la clara

y la más correcta. De ahí las dificultades para aceptar consejo externo, ya sea privado o especializado. No nos gusta que nos digan qué es lo que tenemos que hacer y tendemos a pensar que no nos han comprendido suficientemente. Desde luego, no es la misma posición la del médico que la del enfermo, pero no por eso deberíamos pensar que los médicos no saben nada de nada de lo que está sucediendo ¿se dejan aconsejar las partes?

c) RECOGER LA INFORMACIÓN PERTINENTE

Conocer cuáles son las piezas del puzzle es fundamental. Tendemos a empezar a componerlo incluso antes de saber si podremos completarlo. No toda la información es relevante. Pero mucha puede serlo en algún momento. Saber hasta qué punto hay personas implicadas en el caso, quiénes son y qué es lo que desean además de lo que dicen querer. Conocer en profundidad los intereses en juego, los recursos de las demás partes, etc., forma parte de cualquier plan, por elemental que sea, de gestión de conflictos. ¿Somos sensibles a esta realidad?

d) EXAMINAR LOS RECURSOS INSTITUCIONALES

Es posible que existan protocolos y formas de actuación pensadas para hacer frente a la situación planteada, desde normas internas de una compañía hasta el propio sistema judicial. La valoración de los recursos que la sociedad ofrece para resolver el caso nunca debe ser desestimada a priori. Luego, razones de oportunidad, coste, confidencialidad, etc., pueden pesar mucho en la decisión de usar esos recursos o no, pero es seguro que deben ser evaluados en algún nivel.

e) EXAMINAR LOS RECURSOS PERSONALES

A veces la situación a la que se llega ha generado tal nivel de estrés que simplemente no hay capacidad para ir más allá. Nos cansamos y deseamos terminar como sea para olvidar. Afrontar un

conflicto requiere una disposición de ánimo particular que muchas veces, si es consistente, puede jugar un rol decisivo en la resolución del caso.

f) PREVER MÁS RECURSOS MOVILIZABLES

Se precisa contemplar toda la fase de escalada del conflicto porque puede entrarse en situaciones de acción/reacción. Situarse en el peor de los supuestos posibles acostumbra a dar buen resultado, a partir de ahí puede preverse la asignación de recursos de mejor manera.

10.8. Evaluar la posibilidad de soluciones creativas

Es un aspecto poco considerado, pero la práctica demuestra que muchas veces las soluciones que se encuentran al final del proceso son distintas a las que cualquiera de las partes hubiera imaginado.

Normalmente, para que surjan alternativas creativas conviene que haya un nivel mínimo de cooperación o que las partes se hallen en el punto muerto del conflicto. La creatividad es un buen recurso para salir de la situación e iniciar la desescalada.

La creatividad fue ya destacada por Roger Fisher y William Ury en su famoso modelo de negociación desde la Universidad de Harvard, al que ya nos hemos referido. Existen diversas técnicas de creatividad para generar ideas nuevas[16] capaces de producir soluciones impensadas. Conviene estar atento a las propuestas de todo tipo que aparecen en el proceso de gestión, incluso revisando los motivos por los que algunas son rechazadas.

Es preciso manejar bien la situación porque una buena solución inesperada puede ser rechazada simplemente porque no se ajusta a

16. Aunque muchas personas se han ocupado de la creatividad, la obra de Edward de Bono es de referencia obligada y se ha publicado en multitud de idiomas. Ha publicado diversas metodologías de tipo práctico a partir de su obra seminal *El pensamiento lateral*, muy reeditada.

las expectativas que se han ido formando. Al afirmar que conviene evaluar la posibilidad de soluciones creativas estamos diciendo que quizás conviene ir anotando ideas que vayan surgiendo y que posiblemente no será el momento de debatirlas hasta más avanzado el proceso.

CONVIENE RECORDAR

- ✓ **Explorar es la palabra clave para orientarnos en este campo.**
- ✓ **Los patrones dominantes en un conflicto permiten su reconstrucción ideal a partir de poca información.**
- ✓ **La herramienta CAT© es la pertinente para el análisis de conflictos por patrones.**
- ✓ **La discriminación de los patrones dominantes es crítica en el proceso de análisis.**
- ✓ **El perfil del conflicto es una herramienta rápida de síntesis de lo que sucede.**
- ✓ **El ciclo del conflicto, las relaciones de poder, la situación emocional, los estilos de afrontamiento y los recursos disponibles deben ser evaluados.**

Capítulo III

Decidir lo que hacemos

11. Qué es una estrategia

El concepto de estrategia es un concepto que proviene del campo militar y normalmente va unido a la idea de táctica. La táctica sería un método, una forma de hacer, para conseguir un fin. La suma y combinación de diversas tácticas hacen la estrategia.

La idea de estrategia, pues, se puede ver como la articulación de medios para conseguir un fin. Esta idea se ha transmitido del campo de lo militar al campo de lo económico, de lo político, de las humanidades e incluso a muchos más ámbitos del pensamiento y la ciencia.

En el campo de gestión de conflictos, cuando hablamos de estrategia nos estamos refiriendo a métodos para conseguir resultados deseables en la solución de un conflicto concreto.

Esta idea ya pone de manifiesto la importancia del objetivo, es decir, de lo que se pretende. Aunque la idea general es la pacificación, esto es, rebajar la tensión emocional y conseguir que el problema se resuelva, los objetivos pueden ser muy diversos para quien se tiene que enfrentar a un conflicto.

Efectivamente, si se trata de una cuestión comercial basada en intereses tiende a pensarse en soluciones satisfactorias para las dos partes implicadas. Pero esto no siempre es así, ni mucho menos. En el campo de la política, el problema puede ser simplemente vencer y dejar sin aliento a otros aspirantes. Otras veces, sobre todo cuando el conflicto está basado en derechos vulnerados o que así se siente, lo que se pretende es la restitución de la situación deseada. A veces se desea perjudicar a alguien, etc.

De ahí que la primera cuestión que se plantea a quien tiene que tomar iniciativas en un conflicto es tener claro si el asunto le afecta personalmente en cuanto que él mismo forma parte del problema, o si debe intervenir en el caso ya sea por razón de cargo, profesión, etc., como alguien que es un tercero más o menos neutral o imparcial.

Ser o no parte y tener o no claro cuál es la solución que se pre-

tende, son aspectos previos a la intervención, muy relevantes en el momento de aplicar cualquier tipo de estrategia.

12. Clases de estrategias

Cuando hablamos de gestión de conflictos lo primero a considerar es que nunca está dicha la última palabra y que siempre nos movemos por aproximación, por estimaciones y aun a veces por puras intuiciones. Sin embargo, normalmente conocemos más de lo que nos creemos sobre este campo porque a lo largo de la vida nos enfrentamos a múltiples situaciones de conflicto, como ya dijimos. Así pues, no es mala idea confiar en nosotros mismos y permitirnos tomar decisiones fundadas tanto en la propia experiencia como tamiz, como en los conocimientos actuales de la ciencia.

Podemos afirmar que hay una estrategia que llamaremos de tipo general y unas tácticas de tipo específico, en función del patrón o patrones dominantes del conflicto. Las estrategias de tipo general son aquellas válidas, generalmente, para cualquier clase de conflicto y que deben ser tenidas en cuenta como regla amplia, que la experiencia social y la ciencia nos enseñan que funcionan.

Hablamos de tácticas de tipo específico cuando nos enfrentamos a un conflicto que tenemos analizado y cuyos elementos principales nos son ya conocidos. Las tácticas se refieren a cómo influir en la gestión del conflicto a partir de los procesos subyacentes detectados en función del tipo de conflicto concreto. Así, en un conflicto de los que denominamos de «incompatibilidad personal persistente» la táctica de separar a las partes en conflicto tiende a dar resultados. Pero esta es un táctica específica para esa morfología de conflictos y, probablemente, no sea la mejor con carácter general, excepto en situaciones de alta agresividad.

Así, tratar antes la situación emocional que el problema de fondo en conflictos intensos acostumbra a dar resultado casi siempre. No obstante, ya hemos afirmado que en materia de gestión de con-

flictos nunca está dicha la última verdad y la variedad de situaciones individuales es ciertamente importante.

13. Estrategias de carácter general

Es obvio que casi siempre una única estrategia es insuficiente para afrontar todo un conflicto. Lo ideal es la combinación de varias de ellas aplicadas sucesivamente según cómo se van desarrollando los acontecimientos. El uso de estrategias de carácter general no impide el uso de tácticas específicas adecuadas al tipo de conflicto planteado. Antes al contrario, la recomendación es usarlas para adecuarse al problema.

Sin ánimo exhaustivo, pero sí de forma sistematizada, hemos recogido aquí diversas estrategias de tipo general cuya eficacia en la gestión de conflictos ha quedado demostrada por el tiempo y la práctica.

Veamos algunas de estas estrategias generales con más detalle.

13.1. Escuchar activamente

Sorprende la cantidad de gente que dice no sentirse escuchada. Cuando tratamos de intervenir en un asunto, y muy en particular en un conflicto, tendemos a dar opinión inmediatamente. Sin embargo, lo más probable es que aunque la idea, el consejo o la sugerencia sean buenos, no seamos escuchados.

Escuchar supone ser receptivo y tener capacidad de captar los mensajes en toda su intensidad, tanto en los aspectos verbales como en los no verbales. Se conoce en el ámbito de la persuasión que quien más escucha es quien más influye, por tanto, saber escuchar de forma activa a las partes en conflicto siempre es una buena estrategia. Si la situación es de tensión emocional, esto aún es más importante.

Escuchar como estrategia permite obtener mucha información de primera mano, otorga reconocimiento a las partes en conflicto, evita errores interpretativos y relaja tensiones.

13.2. Ignorar el conflicto

Muchas veces el conflicto no puede ser ignorado. Por ejemplo, en el caso de un conflicto público. Otras veces, ignorar la existencia de un conflicto permite que se desarrolle de manera más larvada. Ignorar no es pues, normalmente, la mejor de las estrategias.

No obstante, hay estadios iniciales de un conflicto en los que el solo hecho de intervenir ya da relevancia a los hechos sucedidos. Es decir, hasta ahora no eran muy importantes, pero a partir de que les hemos dado importancia el conflicto empieza a aumentar.

Ignorar supone que –como en el fútbol– a veces conviene dejar pasar la pelota si vemos a un compañero al fondo que puede recogerla. Ignorar es también una actitud activa frente al problema, permite que la paz se recomponga por sí sola. Naturalmente, esto solo es válido para situaciones de baja intensidad del conflicto y para conflictos puntuales.

La estrategia de ignorar permite que se produzcan descargas emocionales sin que las consecuencias sean muy graves, aplicando un sano escepticismo a la situación. Permite que el tiempo ejerza su propia labor pacificadora.

13.3. Aportar informacion relevante

Excepto en los conflictos en los que se sigue un patrón de conflicto de información, donde todos los matices de la comunicación deben ser examinados, generalmente «explicar mejor» tiende a dar resultados.

Cuando se ha generado una situación de mucha tensión, los mensajes tienden a la distorsión, los rumores tienden a aparecer y

pueden tener un efecto devastador. La información siempre debe ser tratada como un elemento más del conflicto, particularmente si hay medios de comunicación (prensa, radio, televisión, etc.) implicados.

Aclarar las cosas tiende a aportar tranquilidad y genera certidumbre en cualquier sentido. La asertividad es una condición esencial de la aclaración. Es decir, aclarar debe hacerse desde la no renuncia de los derechos propios y de cada uno, y sin agresividad. El tono de voz, la semántica del texto escrito, la propia elección de las palabras, pasan a ser muy importantes en este proceso.

Una de las funciones esenciales de la mediación siempre ha sido facilitar la comunicación entre las partes, por lo que permitir y potenciar que la información circule de manera eficaz normalmente da resultado.

13.4. Otorgar reconocimiento

Se ha llegado a hablar de la «lucha por el reconocimiento». Las personas deseamos ardientemente ser reconocidas por los demás y al mismo tiempo reconocemos. Reconocer es legitimar, es admitir, es alabar lo bien hecho, etc.

Hay que reconocer como legítimos desde las emociones a los derechos que puedan ser legítimos, o el derecho a creer que lo son, los esfuerzos de las partes, sus intereses no contrarios a la ética, etc. Es muy bueno admitir que «quizás tengan razón», o razones, o que es correcto defender posturas por muy contrarias que puedan parecer a las de la mayoría.

Al reconocer los derechos a participar en el proceso de solución del conflicto estamos otorgando más estatus al diálogo, se empieza a notar mayor relajación, se valora la diferencia de otra manera, se buscan puntos de encuentro que de otra forma ni siquiera se tienen en cuenta.

No hay que otorgar el reconocimiento de forma gratuita en los

casos en los cuales los problemas de fondo tienen que ver con el tipo de conflicto que hemos denominado de legitimación. En estos casos, el conflicto está precisamente relacionado con la legitimación y conviene examinar todos los pormenores previamente, porque tiende a convertirse en una lucha de poder.

13.5. Atender a las razones emocionales

Es conocido de todos que nuestro estado emocional determina la forma en que nos enfrentamos al mundo. Un conflicto mueve muchas emociones de todo tipo, por lo que muchas veces podemos percibir la situación con matices muy distintos y con gran ambigüedad.

Cuando la tensión emocional es alta o tiende a elevarse, lo que está en realidad en juego es el significado que para nosotros tiene ese problema que se acaba de plantear. Para unos lo que está en juego es la autoridad, para otros el orgullo personal, para unos terceros la confianza depositada, etc.; lo que las emociones nos dicen es qué cosas son importantes en nuestra vida.

De ahí la trascendencia de saber separar el problema en sí mismo de la reacción que nos produce el problema. En otras palabras, puede quemarse nuestra casa, pero si lo ignoramos todavía, el problema no existe. Pasa a existir en el momento en que nos dan la noticia. Ello, claro está, excepto en el supuesto de que hubiéramos deseado que la casa se quemara por algún motivo particular. Pero, aun en este caso extremo, seguro que nuestra reacción emocional no sería permanecer indiferentes.

Saber separar las personas, con sus múltiples reacciones emocionales, del problema en sí mismo, es la regla de oro. La dificultad consiste en que, ante lo que sucede, hemos de manejar nuestras propias emociones y las de los demás afectados por el problema.

Aquí empiezan las primeras dificultades. A lo largo de la vida hemos ido aprendiendo ciertas pautas de comportamiento emocional

que pueden no ser muy adecuadas en la situación presente. Así, a veces nos reconocemos como demasiado impulsivos, o demasiado miedosos, o poco decididos, o muy impacientes, etc., y puede suceder que estas pautas de comportamiento que, en términos generales nos han servido a lo largo de la vida, ante el caso concreto no tengan utilidad o sean contraproducentes.

A veces la situación requiere calma, dar tiempo al tiempo, permitir que otro libere sus emociones, etc.; incluso, siendo honestos, debemos admitir que muchas veces actuamos en un esquema de acción/reacción. La reflexión puede ser posterior, pero lo inevitable ya ha sucedido.

Si las emociones nos implican de manera directa hemos de permitirnos calmarnos antes de tomar iniciativas. El autocontrol forma parte de la regla de oro.

La segunda parte consiste en comprender el significado para los demás de las emociones que manifiestan. Saber si alguien está interesado o enfadado, si tiene miedo o está muy ansioso, si se encuentra sorprendido, triste o disgustado pasa a ser muy relevante.

Comprender significa ser capaz de ponernos en la piel de los demás. Ser capaces de sentir lo que pueden sentir otros en una situación concreta. En una palabra, ser empáticos.

Manejar estas situaciones requiere algunos conocimientos específicos que hoy se pueden adquirir, ya que la ciencia ha hecho grandes adelantos desde que el cerebro está siendo intensamente estudiado en los últimos decenios. Así pues, la regla de oro nos envía dos claros mensajes para afrontar una situación de conflicto:

La norma general es ponderar antes de la intervención si el nivel de emotividad permite plantear argumentos más o menos racionales. Si las emociones son muy intensas, la estrategia de elección es esta antes que cualquier otra cosa. Rebajar las tensiones o reconducirlas es gestionar las emociones.

Al mismo tiempo, debemos preocuparnos de nuestras propias reacciones ante la tensión emocional. Todo buen gestor de conflictos debe tener un alto nivel de autoconocimiento, de experiencia

en el manejo de situaciones en las que los demás están implicados emocionalmente, pero no así o de la misma manera la persona dispuesta a intervenir.

La inteligencia emocional es un ámbito que se ha desarrollado ampliamente en los últimos años y que aporta gran cantidad de información respecto a la naturaleza de las emociones, cuáles son las más relevantes y por qué hay que hacerles caso. Hay información suficiente en este campo y, además, todos tenemos cierta experiencia por práctica social.

Hay algunas emociones básicas que son más relevantes que otras en la gestión de los conflictos. Desde nuestro punto de vista, debe ser comprendido el manejo de emociones básicas en la resolución de conflictos. De ellas, las más importantes son la ira, el miedo, la tristeza, el interés, la sorpresa, la alegría, el disgusto, la envidia, la culpa y la admiración.

13.6. Salvar la autoestima

La autoestima es el juicio de valor que nos hacemos sobre nosotros mismos, de ahí su importancia. La autoestima es una de las fuentes más importantes de agresividad que se conocen. Un insulto siempre es un ataque directo a la autoestima de alguien, de ahí su relevancia.

La expresión «duro con el problema, suave con las personas», es acertada y da buenos resultados. Todo lo que sea destacar aspectos positivos tiende a relajar la situación y las tensiones. Naturalmente, es preciso ir con cuidado. El elogio es una caricia psicológica, y hacerlo a una parte sin considerar a la otra puede generar graves problemas.

En una situación de interacción deben tomarse precauciones siempre para evitar los ataques personales que tiendan a herir a los demás porque esto produce reacciones en cadena. Es conveniente reforzar los puntos en los que puede haber acuerdos si estamos en

una negociación. Es válido incluso para el supuesto de que se está de acuerdo en que «no hay acuerdo».

Todos tenemos rasgos en nuestra forma de ser que pueden ser rescatados y valorados o planteados en positivo más que en negativo. Salvar la autoestima es una estrategia de la que casi nunca hay que arrepentirse y que hay que tener siempre presente.

13.7. Actuar sobre las expectativas

La rotura de las expectativas previas sobre algo produce siempre frustración, que además es una de las más importantes fuentes de agresividad. Excepto en el caso concreto en que el conflicto se halle marcado con patrón dominante de expectativas, el manejo adecuado de las expectativas siempre es buena estrategia. De hecho, el gestor de conflictos tiende a ser un «agente de la realidad».

Aquello de que «lo mejor es enemigo de lo bueno», cobra un gran sentido cuando trabajamos con conflictos. Las cesiones demasiado rápidas en procesos de negociación, las pretensiones sin base real, las ilusiones sin fundamento, etc., deben ser gestionadas de manera que el proceso de gestión no conduzca a una situación en la que al final se rompa todo.

Las expectativas son legítimas y, de hecho, son las que permiten que las partes traten sus problemas con un tercero. En cierta medida es, pues, un acto de confianza inicial. Es bueno usar sabiamente esta confianza inicial y reforzarla a cada paso.

A veces, el problema surge al revés: las partes en conflicto no tienen expectativas. Siempre, particularmente en conflictos crónicos que ya lo han probado todo para resolver la situación. Otras veces, los directivos de una organización pueden creer que si ellos no han sido capaces de resolver la situación, nadie va a hacerlo. Para generar nuevas expectativas en orden a la resolución de un asunto a veces conviene poner ejemplos, apoyarse en la credibilidad del gestor de conflictos, etc.

La mayor parte de las dificultades en la generación de expectativas nuevas y favorables tiene que ver con un fenómeno conocido en psicología social como «indefensión aprendida[17]». En esencia, es la creencia fundada en experiencias previas de que todo esfuerzo es inútil. En estos casos conviene explorar por qué se ha llegado a esta situación y si se puede actuar sobre ella.

13.8. Jugar con el tiempo

Jugar con el tiempo tiende a ser una estrategia orientada a retrasar la resolución del asunto, normalmente para estar en mejores condiciones de abordar la situación. Podríamos llamarle también usar una táctica dilatoria.

Un recurso en vía judicial puede permitir que el perjudicado no pierda la esperanza de obtener un resultado favorable al que aspira. Puede permitir que la tensión emocional se rebaje con el tiempo, ganar tiempo para alcanzar un acuerdo posterior, etc.

No obstante, la dilación puede conllevar costes importantes si la relación es interpersonal o si las partes tienen que interactuar de manera continua. En general, en estos casos esta estrategia debe ser aplicada con sumo cuidado. De todas formas, casi por regla general, convendrá el afrontamiento rápido del problema.

Jugar con el tiempo es también –de alguna manera– jugar con los recursos de las partes y con sus expectativas. Hay partes más ansiosas que quieren ver resultados inmediatos, y otras que viven el problema desde la distancia. Evaluar los efectos de una estrategia así en el ciclo temporal del conflicto es del todo conveniente.

Para usar esta estrategia es conveniente disponer de la mayor información posible respecto de las consecuencias de la misma y an-

17. La indefensión aprendida es un efecto del poder. Cansados de intentar algo sin éxito, ya no se intenta con el fin de ahorrar recursos. Se trata de un fenómeno bien conocido en psicología social, la obra de M.E. Seligman *Indefensión en la depresión, el desarrollo y la muerte* (1995) es la obra de referencia para este fenómeno.

ticipar cierto nivel de imprevisibilidad, ya que en el futuro pueden aparecer nuevos hechos que cambien la naturaleza del problema.

13.9. Usar la pedagogía

Usar la pedagogía supone tener capacidad de explicar el porqué se produce un fenómeno determinado. Por poner un ejemplo, la imputación de culpa o responsabilidad es bien conocida desde la teoría de la atribución[18]. Explicar que alguien ve las cosas con una visión sesgada según esté dentro o fuera del proceso, ayuda a entender el punto de vista del otro. Así, podríamos citar muchísimos ejemplos. Es obvio que aquellas personas formadas en psicología gozan de mayores recursos para aplicar esta estrategia.

Cuando un fenómeno se explica suficientemente y con credibilidad, las partes empiezan a sentir que aquello que creían que solo les pasaba a ellos, en realidad es un problema humano general y salvan su autoestima y sus sentimientos de culpabilidad (muchas veces no explicitados), lo que mejora la capacidad de afrontar el conflicto.

Usar la pedagogía supone exponer las bases de comportamiento humano desde el conocimiento, pero también desde la humildad. La gente no suele aceptar lecciones, pero entiende que las conductas puedan ser explicadas por razones que se les escapan.

Usar la pedagogía tiende a dar resultados cuando el fenómeno puede explicarse en términos muy concretos y adaptados al caso. Por ejemplo, el proceso de polarización en un grupo (la escisión de un grupo en dos subgrupos) es un fenómeno conocido y que forma parte de la cultura general de la experiencia de las personas. Si a esto se le da la explicación adecuada (que existe, con carácter general) el conocimiento especifico de lo que está sucediendo acostumbra a ser aceptado.

18. La teoría de la atribución se halla en la psicología social y se refiere esencialmente a cómo imputamos la responsabilidad de un hecho.

13.10. Jugar con la incertidumbre

Siempre que se quiera crear influencia sobre alguien, uno de los mejores recursos es generar incertidumbre. La duda nos hace tomar decisiones que en entornos de seguridad no adoptaríamos. Manifestar dudas (honestamente y sin engaño) respecto a situaciones inseguras y reforzar estos aspectos puede mover muchas voluntades. Reafirmar que la sentencia de un juez puede no resultar satisfactoria, aun siendo claro el caso. Romper las certezas con preguntas pertinentes, etc., puede ser una buena estrategia para ablandar estados de ánimo y acercarse un poco más a la realidad.

No es en vano que los políticos de todo tipo dan mensajes muy amplios a sus electores. Eso permite que cada cual construya sus expectativas a partir del mensaje inicial. Cuanto más se concreta, más se reducen las opciones de aceptación. En el fondo es un proceso de reducción de la incertidumbre.

El incremento de la inseguridad que sienta una persona en lo referente a sus juicios y opiniones aumentará la posibilidad de ser influida. Estos procesos de influencia están directamente unidos a la producción y reabsorción de conflictos.

Lo importante de la divergencia es la amenaza que se experimenta por una respuesta diferente y la incertidumbre de la propia actitud para resistir a esa respuesta o para modificarla. El desacuerdo posee, al igual que la amenaza de conflicto, un efecto perturbador, y engendra incertidumbre.

13.11. Usar incentivos

El premio y el castigo están mucho más incorporados a la cultura de lo que asumimos. Reforzar las conductas que nos acercan a los objetivos de gestión de conflictos que se pretenden, casi siempre tiende a dar resultados, sobre todo si el refuerzo es positivo. A veces

un simple estímulo en el sentido de «estamos yendo por el buen camino» tiene efectos muy contundentes.

Naturalmente, las organizaciones que al principio usaban con sus colaboradores estímulos positivos y negativos (beneficios y sanciones), con el tiempo han descubierto la importancia del reconocimiento, del entorno de trabajo favorable, etc.

Incentivar es, en esencia, como conducir un coche con freno y acelerador. Sabemos hacerlo por nuestro propio proceso de socialización. Pero, es conveniente convertir en herramienta útil esta estrategia tomando conciencia de que en realidad la aplicamos en muchas situaciones de la vida.

Salvo que sea necesario o muy pertinente, es mejor, en la medida de lo posible, evitar los refuerzos negativos (castigo o sanción) y apoyarse en los estímulos de refuerzo positivo. Es mejor un elogio que una crítica, en términos generales.

13.12. Actuar sobre las bases del poder

Cuando las relaciones de poder entre las partes se ven muy desequilibradas, en función de los objetivos de gestión que se pretendan, puede ser conveniente revisar las bases sobre las que se apoya el poder.

En general, el poder se apoya sobre la personalidad de los participantes en el conflicto (poder personal) y se destaca por la capacidad de liderazgo de alguien o la falta de liderazgo en un grupo. También por la presencia de actitudes muy impositivas, etc.

Además de la personalidad, los medios de que se dispone son una fuente de recursos. Se puede equilibrar una relación permitiendo que intervengan asesores en temas especializados, basando la acción en los derechos indiscutidos de las partes, etc.

También es fuente de poder el nivel organizativo. Es un aspecto a veces infravalorado, pero se ha llegado a llamar «la fuerza de los pocos». Actuar para reforzar o disolver esa organización puede ser

una estrategia que funcione. De hecho, es de las más conocidas y de amplia aplicación en conflictos sociales.

Finalmente, otra fuente de poder muy importante es el conocimiento. Saber es poder, y acotar información pertinente puede influir de manera muy notoria en los resultados a obtener.

13.13. Actuar sobre el marco mental

Las creencias preexistentes, los valores, las intenciones, los estereotipos, los prejuicios, etc., pueden formar barreras muy difíciles de traspasar en determinados casos. La generación de ideología[19], en la práctica social, es más importante de lo que creemos.

Las grandes y medianas empresas, la administración, etc., tienen gabinetes de comunicación para presentar la mejor cara de sus marcas o la mejor imagen de su organización. No es por casualidad. Lo que están haciendo es crear en el contexto social un entorno favorable para sus pretensiones.

Puede ser importante dedicar tiempo o cierta estrategia a minimizar o cambiar esas creencias arraigadas. En los conflictos que siguen un patrón dominante vinculado a los valores, esto es esencial. Si la eutanasia pasiva debe ser o no aceptada, o si un inmigrante debe tener los mismos derechos que los autóctonos, son cuestiones nada baladíes.

La actuación sobre el marco mental de las personas es una de las bases de la persuasión. De hecho, es lo que hace la publicidad miles de veces a diario de forma que casi nos pasa inadvertida. Otras veces, el cambio del marco mental solo puede venir por hechos extraordinarios. Así, un viaje para visitar una escuela, o una planta industrial, o el parlamento de un país, puede ser foco de un cambio de actitud respecto a algún tema en particular.

19. Las creencias son el caldo en el que crece la acción, de ahí su importancia. Generar ideología es generar creencias del tipo que sea, lo que normalmente se hace a través de la comunicación masiva. Los riesgos de manipulación son altos.

Las actitudes se forman en los grupos y es ahí donde hay que cambiarlas. Una típica escena, por conocida, es convencer a alguien de algo, dejar espacio para que se hable con la pareja y a continuación un cambio de opinión rotundo. En estos supuestos, si se pueden prever, debe ya incorporarse a la pareja desde el primer momento al proceso porque acostumbra a ser más convincente.

13.14. Arriesgar agudizando

La conocida frase de que «el enemigo de mi enemigo es mi amigo» responde al uso de esta estrategia. Situaciones conocidas en el marco de las organizaciones, como «hacer la cama» (permitir a conciencia que suceda algo malo para alguien, sin advertirle, con propósito de aprovechar la situación generada), responden también a esta estrategia.

En términos generales, se pretende que los contendientes se agoten para que aparezca alguien que resuelva la situación una vez producido el desgaste. Agudizar una situación de conflicto puede ser visto como echar gasolina a un incendio.

Sin embargo, lo que se pretende con esta estrategia es que se alcance cuanto antes el nivel de competición máximo (si el poder está igualado), para establecer la paz y las nuevas condiciones desde el empate. En otras palabras, se valora que el conflicto ya ha sido muy duro y que pronto alcanzará su punto muerto, y lo que se pretende es acelerar el proceso.

Agudizar conlleva el riesgo de la pérdida de control del proceso y hay que sentirse muy seguro para usar esta estrategia, dado que en las situaciones en las que estaría aconsejada, el nivel de incertidumbre puede ser muy alto.

13.15. Aislar el conflicto

Los conflictos se desarrollan dentro de un sistema de relaciones. Así, un conflicto entre hermanos puede afectar a los padres, nueras y yernos, etc. Al igual que en la familia, en cualquier clase de organización un conflicto inicial puede extenderse de departamento a departamento de forma muy rápida. Y, un conflicto social en barrio puede extenderse a otro barrio si se dan condiciones adecuadas.

Aislar el conflicto significa establecer cierto tipo de «cortafuegos» para evitar su expansión. Esto se logra de diversas formas según los casos. Pero dar información pertinente a personas aún poco implicadas, establecer condiciones de confidencialidad, usar el poder de manera efectiva con los contendientes, reprimir (como estrategia en casos muy justificados), son algunos ejemplos de lo que queremos conseguir con esta clase de estrategia.

Un conflicto está aislado si se desarrolla en el ámbito donde esté ubicado. Así, en el caso de un conflicto en un claustro de profesores, lo ideal es su resolución en el ámbito del propio claustro. En general, la intervención rápida y expeditiva tiende a aislar el conflicto.

Los intentos de aislar un conflicto, si se alargan mucho en el tiempo, tienden a generar rumores y malas interpretaciones. Actuar rápido es la regla, una vez que ya se ha decidido que conviene actuar.

13.16. Negociar y mediar

Podemos ver la negociación como un proceso de comunicación orientado a objetivos a través de la persuasión. Podemos ver la mediación como una «negociación asistida». Las partes en conflicto no se sienten, por algún motivo, con suficientes recursos para una negociación con éxito e incorporan a un tercero imparcial y neutral en el conflicto con la misión de hacer avanzar el proceso de resolución del problema.

Cuando el conflicto tiene un patrón dominante de conflicto de intereses ya podemos afirmar que esta es la estrategia de elección. Si se dan las condiciones para una solución no basada tanto en derechos como en lo que las partes desean y pueden disponer libremente, las soluciones pactadas tienen un largo recorrido y consiguen satisfacer a todas las partes.

Muchas veces los problemas consisten en falta de habilidades negociadoras entre los contendientes. En estos casos, el mediador o gestor de conflictos puede ser de gran utilidad para facilitar acuerdos que de otra manera nunca se hubieran alcanzado.

Tanto la negociación como la mediación tienen sus reglas propias para obtener resultados. No obstante, cuando proponemos aquí la elección de estas estrategias nos estamos apoyando en lo mucho que hemos aprendido de negociación y mediación en nuestras prácticas sociales.

Todos estamos implicados cada día en necesidades sociales de obtener acuerdos y tenemos más experiencia personal de lo que parece. Deberíamos obviar nuestras inseguridades, aunque sin duda cualquier gestor de conflictos debe tener una buena base formativa en esta área.

13.17. Imaginar soluciones creativas

Aunque en este momento la palabra de moda es «innovación», uno no se da cuenta de lo importante que es la creatividad hasta que experimenta con ella y observa sus resultados. La creatividad tiene un valor fundamental por su propio peso en la generación de acuerdos con base en la negociación. La creatividad supone imaginar alternativas a los caminos ya trillados del conflicto. Supone obviar lo que no funcionó antes como proceso de solución de conflicto y atreverse a experimentar nuevos campos, buscar soluciones distintas y satisfactorias y también correr algunos riesgos.

En las situaciones de punto muerto de un conflicto, la apelación

a esta estrategia general es de referencia. Si se dan condiciones mínimas de cooperación entre las partes, los procesos de creatividad tienden a ofrecer soluciones muy adaptadas a las necesidades de los participantes en el conflicto.

Sin embargo, como en todo, la creatividad tiene sus reglas. A ser creativo se aprende, y existen hoy en día muchos recursos en el campo de la conflictología y las ciencias sociales para permitir pensar de otra manera.

Es conveniente ir descubriendo entre los contendientes quiénes son los que tienen más capacidad de ofrecer propuestas distintas, respecto a quien lo niega todo. Es útil fijarse en la capacidad de asumir riesgos de los contendientes. El miedo tiende a matar la creatividad y lo primero es levantar los miedos. Estimamos que todo buen gestor de conflictos debería tener una buena formación en recursos creativos.

13.18. Arbitrar decidiendo alternativas

Siempre que exista presión de tiempo en la resolución de un caso, la toma de decisiones por alguien investido de poder debe ser considerada seriamente.

El pleito y la judicialización son arbitrajes de tipo público que, por lo general y para escasos procedimientos, no gozan de esa condición de rapidez. De todas formas no deben ser excluidos, aunque tengan una imagen que tiende a verse como un salto cualitativo para escalar el conflicto.

Cuando hablamos de esta estrategia de arbitrar decidiendo entre alternativas, generalmente nos estamos refiriendo a situaciones en las cuales, o bien puede pactarse que alguien independiente tome la decisión que las partes son incapaces de tomar, o bien tenemos a un responsable jerárquico que está por encima de las partes en conflicto y que toma una decisión sobre un asunto, oídas las partes en conflicto.

El problema de las soluciones arbitradas es que casi siempre dejan insatisfecha a una de las partes, lo que a veces puede producir efectos indeseados al iniciarse una cadena acción-reacción. Arbitrar no deja de ser tomar decisiones desde la autoridad aunque esta fuera conferida por las partes, y siempre que pueda evitarse el uso de la autoridad conviene hacerlo como regla general.

El arbitraje puede ser perfectamente amistoso y a veces debe aplicarlo una autoridad técnica sobre un asunto. Imaginemos que se discute una valoración, quizás la opinión de un perito independiente desbloquee el caso. Por otra parte, el arbitraje institucionalizado y externo a las partes existe y está regulado jurídicamente, sin embargo, y excepto para supuestos menores y de consumo, su coste puede ser significativo.

13.19. Separar a los contendientes

Esta es una estrategia de tipo general que se ha aplicado siempre, para conflictos de todo tipo y con éxito generalmente. Así, entre estados se han puesto tropas de interposición en la zona de conflicto, para las peleas interpersonales la primera reacción de la gente es separar a los contendientes, etc.

La intención de esta estrategia es permitir que se rebaje la tensión emocional, la ira y las ganas de pelea, para estudiar el caso desde una mayor racionalidad. Estamos ante una estrategia de elección cuando hay situaciones de agresión física.

Sin embargo, el problema tiene unas características distintas cuando se trata de conflictos cronificados y se sigue el patrón de incompatibilidad personal persistente. Imaginemos dos funcionarios que se ven obligados a trabajar juntos pero que por las razones que sea se odian. La separación física y la incorporación a otros equipos de trabajo en los que no necesiten cooperar puede ser una estrategia de elección.

La aplicación de este recurso debe saber hacerse, en la medida en

que el «cómo» tiene siempre una gran relevancia. La decisión que se tome, de aplicarla, debe ser legitimada suficientemente y bien explicada, aunque quizás no sea bien comprendida por los afectados. La ejecución debe ser, al menos por cierto tiempo, (largo) irreversible, a riesgo de que la situación se convierta en un conflicto de poder. El uso de la fuerza, de la autoridad, o de otros recursos, debe ser siempre contundente y suficiente porque, de lo contrario, las partes en conflicto pueden rebelarse contra quien toma la decisión.

Finalmente, salvo los supuestos cronificados en que la situación de conflicto requiera actuación inmediata, es conveniente que los grupos de referencia de cada afectado estén preparados para aceptar la aplicación de esta medida.

13.20. Normativizar

La estrategia de normativizar tiene que ver con pactar las normas que debieran conducir a la solución del conflicto. Es un principio de cooperación. Se trata de establecer un protocolo a seguir para supuestos predeterminados en unos casos que son repetitivos. O bien, en casos puntuales, pactar un mecanismo que va a seguirse para enfocar el conflicto.

En casos puntuales puede pactarse cualquiera de los recursos conocidos: acudir a mediación, a arbitraje, al superior, a la solución negociada, etc.

Un ejemplo de normativización está contenido en los contratos de obligaciones civiles o mercantiles donde se pacta una cláusula por la que se acude a un juzgado determinado si existen divergencias. O bien, en supuestos laborales donde se invoca a la misma comisión que negoció el pacto alcanzado para que lo interprete.

Sin embargo, en los contratos más avanzados el tipo de cláusulas que se está imponiendo para normativizar la resolución de conflictos interpretativos sigue un continuo que va desde la negociación entre las partes a la mediación, al arbitraje con árbitro pactado. Es

decir, se trata de evitar, en la medida de lo posible, soluciones impuestas y pleitos judiciales.

13.21. Retirarse

La evaluación de que no es posible resolver la situación obliga a retirarse del escenario del conflicto. Esto casi siempre tiene consecuencias de futuro que deben ser evaluadas, y normalmente está vinculado a las relaciones de poder o a fenómenos de indefensión aprendida.

Es una estrategia que no es la misma que la de ignorar la situación. Ignorar supone no darse por enterado, mientras que retirarse supone darse por enterado pero, por razones diversas, no presentar batalla. En el campo militar es una estrategia muy conocida y usada. No supone siempre una derrota. Una retirada estratégica permite hacer acopio de recursos y buscar mejores oportunidades de acción.

14. Tácticas específicas por tipo de conflicto

Las estrategias anteriores pueden aplicarse a cualquier tipo de conflicto en función de las circunstancias. Esto puede hacerse aisladamente o como una secuencia de acciones a considerar. Sin embargo, lo que presentamos a continuación es un conjunto de tácticas específicas adaptadas a cada tipo de conflicto y en función tanto de los conocimiento actuales de la ciencia, como de la experiencia. La selección de las mismas se fundamenta en el estudio de los procesos socio-psicológicos que hemos llamado «procesos subyacentes» y que están en la base de cada tipo de conflicto identificado por su patrón, de ahí su importancia y la conveniencia reiterada de remitirse al anexo en caso de dudas.

14.1. Protección de autoestima

La autoestima es una experiencia íntima. Se refiere a lo que nosotros pensamos y sentimos sobre nosotros mismos. Cuando en un proceso de interacción se ataca la autoestima de alguien, por ejemplo, si se insulta o se falta al respeto, se producen generalmente reacciones emocionales fuertes con tendencia a la agresividad. Atacar la autoestima de alguien es fuente segura de un conflicto muy típico. Los criterios generales de intervención en el afrontamiento de conflictos cuyo patrón dominante sea la protección de la autoestima son los siguientes:

> Cuando la autoestima está herida es conveniente siempre volver a un principio básico: SEPARAR A LAS PERSONAS DE LOS PROBLEMAS.
>
> La segunda gran regla podría ser: REFORZAR SIEMPRE QUE SE PUEDA LOS ASPECTOS POSITIVOS DE CADA PERSONA.
>
> La tercera gran regla sería: PROTEGER A QUIEN SE SIENTE HERIDO Y CORTAR CUALQUIER RIESGO DE NUEVO ATAQUE. GENERAR UN ENTORNO SEGURO DE INTERVENCIÓN.

Es preciso tener en cuenta que a veces se corre el riesgo de ser manipulado por la persona que se ha sentido herida, situación que debe ser evitada.

Detallamos a continuación las tácticas específicas de intervención.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.1.1. Centrarse en la detección del ataque

- Permanecer atento al lenguaje que se utiliza.
- Prestar particular atención al tono de voz para detectar comentarios despreciativos.

- Atender a la percepción selectiva de las partes respecto de los hechos objeto de disputa.
- Detectar «dónde intenta herirse», qué hechos, habilidades o circunstancias son objeto de ataque.

14.1.2. Minimizar las comparaciones

- Introducir realismo en las comparaciones.
- Deslegitimar comparaciones muy forzadas.
- Cortar los comentarios de desvalorización, al principio suavemente, luego más intensamente.
- Destacar los aspectos no comparables.

14.1.3. Salvar la autoestima grupal

- Defender la pertenencia al grupo, si procede.
- Considerar los estereotipos y prejuicios presentes.
- Revisar la procedencia de las identificaciones o de los modelos.
- Revisar la pertenencia al grupo, en temas grupales.

14.1.4. Promover el merecimiento

- Ponderar los motivos de no aceptación o rechazo.
- Cortar toda falta de respeto y consideración.
- Invocar la legislación protectora, si procede.
- Refuerzo positivo continuo.

14.1.5. Aislar la incompetencia

- Concretar y objetivar la no competencia personal.
- Reforzar los aspectos positivos y apreciativos.

- Proyectar hacia un futuro mejor.
- Minimizar las consecuencias de la competencia personal.

14.2. Valores

Los valores son creencias muy arraigadas con un componente moral. Los valores guían nuestras decisiones, se hallan jerarquizados y damos más importancia a ciertos valores que a otros. Los conflictos de valores son los más difíciles de afrontar porque suponen enfrentarnos a estilos distintos de ver la vida. Ceder en los valores supone cambiar nuestra manera de ver el mundo y, por tanto, nuestra vida. De ahí la enorme dificultad al afrontar temas como el diálogo interreligioso, la etnicidad, la igualdad, etc.

La regla general para afrontar conflictos de valores es USAR LA PEDAGOGÍA SOCIAL y tener en cuenta las aportaciones del construccionismo social[20] a las creencias y valores.

Los conflictos de valores normalmente solo se pueden afrontar a largo plazo. A veces una situación nueva e insospechada puede producir un cambio radical en los puntos de vista. Pero, en general, convendrá una estrategia de respeto hacia la opinión adversa, y generar condiciones de proximidad e intercambio siempre que se pueda.

Casi nunca deben esperarse resultados inmediatos y debe pensarse la intervención en términos de un proceso amplio en los medios y en el tiempo.

20. El construccionismo social es una línea de pensamiento en ciencias sociales que afirma que es preciso cuestionar nuestra forma de mirarnos y mirar el mundo. La objetividad no existiría y el lenguaje construye realidades. Hay diversos y muy importantes autores en esta línea. Un buen texto es la obra de Vivien Burr I*ntroducció al construccionisme social*, traducida al catalán en Editorial Proa y la U.O.C.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.2.1. Examinar los niveles de compatibilidad de los valores centrales o dominantes

- Si la incompatibilidad es total, la estrategia es SEPARAR a los contendientes y potenciar la coexistencia.
- Si la incompatibilidad es parcial, conviene PONDERAR la compatibilidad en su graduación, en una estrategia a más largo plazo.
- Si la compatibilidad es total, no debiera haber conflicto de valores. Conviene ver qué nos hace pensar que existe dicho conflicto. La estrategia sería REVISAR.

14.2.2. Dominancia de aspectos culturales

- Examinar el enraizamiento de valores en la cultura.
- Considerar las repercusiones del conflicto en los grupos de referencia.
- Negociar aspectos puntuales de prácticas sociales conflictivas. Considerar la posible existencia de conflicto normativo.
- Examinar la preexistencia de acuerdos anteriores que pudieran regular el conflicto de alguna manera.
- Apelar a aquellas personas del entorno bien posicionadas para conciliar[21].

Plantearse el uso de la autoridad ante supuestos atentatorios contra derechos humanos.

14.2.3. Generación de nuevas creencias compartidas

- Plantearse el uso de programas de reconstrucción de valores comunes en una acción a largo plazo.

21. Un amplio y útil desarrollo de esto puede verse en la obra de William Ury (2000) *Alcanzar la paz*, publicada por Editorial Paidós.

- Aportar nueva información científica o relevante.
- Orientarse hacia el futuro.

14.2.4. Actuar sobre los reforzadores del conflicto

- Examinar los símbolos, ejemplos, modelos, etc., y su incidencia en el conflicto.
- Intentar anular todos los elementos que refuercen el desarrollo del conflicto.
- Incentivar todos los elementos que frenen el desarrollo del conflicto.
- Aprovechar el «punto muerto» del ciclo del conflicto para negociar reglas de coexistencia o convivencia, o soluciones provisionales.

14.2.5. Introducir incertidumbre

- Asegurarse de que nadie esté seguro de nada.
- Permitir todo tipo de dudas.

14.3. Identidad

Los conflictos de identidad son los que van a marcar el siglo XXI. Existe la identidad personal, propia de cada uno, y una identidad social formada por las distintas identificaciones con los grupos de referencia. Tendemos a definir la identidad en términos de adjetivos que vienen detrás del nombre. Cuando expresamos: «soy médico» o «soy árabe» estamos expresando identidad al menos en alguna faceta. Tendemos a no considerar las identidades híbridas que son multi-identidades. Así, una persona nacida en Argentina y que vive en Barcelona puede sentirse a la vez argentina y catalana. Sin embargo, los grupos de referencia (el argentino y el catalán) tienden a no verlo de esta manera y lo ven de forma excluyente.

De ahí se derivan enormes problemas de identidad. Si además la identidad se centra en la religión, la raza, la etnia, etc., tenemos una explicación completa de por qué este tipo de conflictos son difíciles.

Siempre es complejo manejar las problemáticas identitarias. La primera regla es el fomento del RESPETO mutuo de base democrática, que siempre da resultado.

La regla segunda tiene que ver con una LUCHA CONSTANTE CONTRA LOS ESTEREOTIPOS para evitar su consolidación en negativo.

Las estrategias de PREVENCIÓN DE ESCALADA de los conflictos siempre son las más útiles porque cuando los conflictos de identidad se cronifican pueden durar generaciones.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.3.1. Centrarse en los símbolos y modelos

- Examinar las razones que inducen a la imitación y ponderarlas.
- Plantearse si tiene algo que ver con el crecimiento del grupo o la adolescencia, tratándose de jóvenes.
- Examinar si es «moda» o tendencia emergente o consolidada.
- Plantearse si puede actuarse sobre los símbolos y modelos.

14.3.2. Centrarse en lo que une

- Cubierta la necesidad de diferenciación ¿qué hay en común? Reforzar lo pertinente.
- Legitimar la diferencia.
- Buscar puntos de encuentro en el pasado, presente y futuro.
- Intentar reducir lo que se siente como amenazador para la identidad.

14.3.3. Centrarse en el estado emocional

- Intentar actuar sobre el significado para eliminar la carga emocional.
- Actuar sobre el liderato en los grupos.
- Permitir espacios de expresión de las emociones.
- Aplicar todo lo relacionado con gestión de emociones.

14.3.4. Centrarse en el conflicto ser/parecer

- Intentar mejorar la forma de mostrarse unos a otros por un proceso de clarificación que minimice tener que aparentar.
- Mejorar la comunicación.
- Buscar las razones del disimulo. Explorar amenazas latentes.
- Actuar sobre la confianza/desconfianza.

14.4. Información

Un malentendido es un conflicto de información típico, pero, a veces, nos reservamos información o damos cosas por sobreentendidas. Otras veces, se intenta tergiversar los hechos presentando su cara más amable o la más amarga. Los medios de información, la experiencia personal de todos, la ciencia de la comunicación, saben mucho de este tipo de conflictos que están en multitud de situaciones.

Para este tipo de conflictos la estrategia central dominante consiste en ganar claridad en la comprensión del mensaje por parte de todos los implicados. A veces, hay que hacer emerger información infravalorada o reducir los elementos que juegan a favor de la distorsión de la comunicación.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.4.1 Centrarse en el mensaje

- Plantearse la adecuación del mensaje a la circunstancia.
- Considerar el medio por el que se transmite el mensaje.
- Valorar el grado de credibilidad de ese mensaje.
- Ponderar el valor de los silencios.
- Ponderar las distorsiones del mensaje y sus causas.
- Examinar el ruido en el canal[22].
- Aportar o reducir información.
- Examinar los procesos de persuasión y su relevancia.

14.4.2. Centrarse en las personas

- Examinar el significado del mensaje y su nivel de comprensión.
- Comprobar la coherencia entre la conducta de las personas y el mensaje.
- Identificar claramente emisores y receptores y su mutua interacción.
- Identificar los puntos de manipulación posibles y los motivos.
- Estudiar los motivos de reserva de información, su pertinencia ética.
- Valorar la sorpresa como relevante.

14.4.3. Centrarse en el contexto

- Verificar cómo afecta el contexto a la significación del mensaje.
- Considerar la importancia de la amplitud del mensaje respecto al contexto en el que se emite.
- Asegurarse de que los códigos culturales tienen un rol adecuado.

22. Por «ruido en el canal» entienden las teorías de la información el conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de información que afectan a la señal que se emite. Así, una conversación por teléfono móvil con mala cobertura, etc.

14.4.4. Centrarse en el medio

- Examinar si el mensaje se transmite por los medios adecuados.
- Asegurar el *feedback*.
- Plantearse otras vías de difusión y canales alternativos.
- Examinar la credibilidad del medio de difusión.
- Calibrar la dosificación del mensaje.

14.5. Expectativas

Las expectativas tienen que ver con anticipaciones que hacemos de sucesos que aún se hallan en el futuro. Muchas veces estas expectativas no se cumplen. Cuando esto sucede, normalmente se genera frustración y todos tenemos una respuesta distinta y aprendida respecto de la frustración. Asimismo, todos los roles que ejecutamos en la vida como esposos, profesionales, hijos, amantes, etc., contienen expectativas. Los demás esperan de nosotros que cumplamos de cierta manera estas expectativas, si esto no sucede, el conflicto está servido de manera más o menos insidiosa.

En términos generales hay que estar preparados para gestionar una situación frustrante, que puede conllevar emociones fuertes, incluyendo agresividad verbal y de todo tipo.

Normalmente convendrá examinar cuidadosamente cómo se han generado las expectativas ahora frustradas y si esa frustración puede imputarse a causas externas o internas de los implicados.

Una revisión de cómo se han ejecutado los roles implicados y una readaptación de los mismos a un contexto que ha cambiado, acostumbra a ser una vía inteligente de salida de muchos conflictos.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.5.1. Gestionar las emociones

- Permitir hasta cierto nivel que las emociones afloren.
- Practicar la escucha activa.
- Gestionar la agresividad[23].
- Relajar la tensión.
- Ganar tiempo.
- Gestionar la situación de sorpresa y miedo[24].

14.5.2. Centrarse en los obstáculos

- Ponderar la consistencia real de los obstáculos alegados.
- Examinar si tales obstáculos no están amplificados por el miedo.
- Ponderar si se trata de una situación nueva o de la que ya se tiene experiencia.
- Revisar la experiencia anterior a la luz de las circunstancias actuales.

14.5.3. Centrarse en las personas

- Revisar la desconfianza y evaluar sus motivos.
- Considerar la presencia de creencias limitantes.
- Ponderar si existe acuerdo en las consecuencias de la confirmación, o no, de las expectativas.
- Evaluar la tolerancia a la frustración en los participantes.
- Ponderar lo que sucede en los grupos de referencia.
- Considerar las expectativas en su grado de mínimas, generales, o alguna muy particular.

23. Para un detallado conocimiento de este punto indicamos al lector el capítulo octavo del libro del autor *El poder y sus conflictos*, donde se trata en profundidad este tema.

24. También para conocer en detalle cómo gestionar ambas emociones nos remitimos a la obra ya citada *Emoción y conflicto*, del autor y otros.

- Analizar la base de la expectativa y comprender qué la soporta.
- Ponderar el estado de ánimo de quienes emiten los juicios.
- Detectar fenómenos de indefensión aprendida y *burn-out*[25].
- Examinar la ejecución de los roles asignados.

14.5.4. Centrarse en la forma de tomar decisiones

- Considerar la existencia de sesgos perceptivos o atributivos[26].
- Valorar si la información relevante está presente.
- Verificar que el análisis coste/beneficio tiene sentido.
- Ver cómo se está ejerciendo el liderato.
- Examinar si lo que se persigue tiene buena o mala valoración social.

14.5.5. Centrarse en el contexto

- Examinar las fuentes de incertidumbre.
- Considerar las probabilidades de que suceda lo predicho.
- Valorar la impredictibilidad del sistema.
- Plantearse si están cambiando los roles y su ejecución en un marco más amplio.

14.6. Inadaptación

En una época de fuertes cambios de todo tipo, la adaptación al entorno y cómo esta se produce es origen de fuertes tensiones. El

25. El *burn-out* o síndrome de «estar quemado» está relacionado solo en parte con la indefensión aprendida, se refiere a situaciones prolongadas de estrés que tienen consecuencias en la salud. Remitimos al lector/a a la Wikipedia para ampliar el concepto y síntomas.

26. Consideramos un sesgo perceptivo la tendencia a «ver las cosas desde el mismo lado». Una persona pesimista podemos decir que tiene una visión sesgada de la realidad, mientras que los sesgos atributivos tienden a salvar la autoestima y a responsabilizar a los demás de cosas que nos suceden.

estrés es una consecuencia de cómo adaptamos nuestros recursos al entorno cambiante. La inadaptación tiene consecuencias sociales graves porque nuestros grupos sociales de referencia pueden, o no, absorber estas tensiones. A su vez, los propios grupos pueden no resultar suficientemente adaptados a situaciones de flexibilidad muy rápida, tanto en el tiempo como en el espacio.

En este tipo de conflictos conviene ponderar siempre la variante temporal. Si no hay presión de tiempo, la estrategia básica pasa por potenciar el cambio de forma tranquila, pero, esto no sucede siempre, y a veces conviene presionarlo en algún sentido. En estas circunstancias el control del estrés es un elemento muy relevante.

No debiera minimizarse nunca el análisis de las resistencias y el análisis de quién o quiénes resultan beneficiados o perjudicados por el cambio.

La presión de los aprendizajes recibidos (la historia) y el contexto presente conviene que sean bien ponderados antes de tomar decisiones de gestión.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.6.1. Examinar las resistencias

- Ver quién se resiste al cambio y por qué motivos.
- Considerar si los motivos están en las personas o fuera de ellas[27].
- Plantearse si los cambios son legítimos.
- Ver la fuente de legitimidad.
- Examinar la clase de resistencia.

27. Se trata de examinar si se tiende a poner las causas de lo que ocurre en las circunstancias ajenas a nosotros o en nosotros mismos. Esto se conoce como «*locus* de control».

14.6.2. Considerar el estrés

- Entender dónde están los miedos, para ofrecer protección.
- Considerar los efectos del estrés en las personas[28].
- Valorar las estrategias usadas de afrontamiento del estrés.
- Actuar sobre los estresores, si procede.
- Analizar seriamente las preocupaciones y su base objetiva.
- la reestructuración cognitiva[29], cuando proceda, cambiando el significado del problema para los implicados.

14.6.3. Tener en cuenta la historia

- Escuchar y valorar la narrativa[30].
- Centrarse en los aprendizajes recibidos en el pasado por los participantes.
- Examinar qué ha sido premiado y qué ha sido castigado en la historia.
- Analizar la experiencia personal de los participantes.

14.6.4. Desarrollar la cooperación

- Permitir márgenes de libertad para facilitar la adaptación.
- Permitir la cooperación como recurso.
- Permitir la expresión de las emociones.
- Examinar las identificaciones de futuro.

28. Una persona muy estresada se muestra nerviosa y agotada, activa e intranquila, etcétera.

29. La reestructuración cognitiva es una técnica aplicada en terapia cognitiva basada en la idea: «cambia tu idea de las cosas y cambiará tu mundo».

30. Por narrativa se entiende el discurso que nos hacen las partes del conflicto, qué cuentan y cómo lo cuentan. El análisis del discurso es una técnica muy potente de conocimiento de lo que ocurre.

14.6.5. Considerar el contexto

- Ver la relación situación/contexto.
- Examinar si no se está en contra de la tendencia general y por qué motivos.
- Comunicar adecuadamente las expectativas.
- Reforzar los aspectos que justifican la adaptación.

14.7. Atributivo

La típica situación de que la culpa no la quiera nadie tiene que ver con este tipo de conflicto. Llamamos a esto atribuir responsabilidad. Tenemos un estilo propio de imputar a los demás la responsabilidad de lo que sucede para salvar nuestra propia autoestima, entre otras funciones. Pero, además, existen fenómenos bien estudiados que nos indican que sesgamos la realidad de las causas asociando los hechos, el proceso que los causa y sus consecuencias, de manera muy particular. Muchas veces no somos conscientes de realidades como que los toros no se ven igual desde la barrera, es decir, de si estamos, o no, implicados en un proceso determinado.

Se trata de cómo las partes se dan la culpa mutuamente de lo que sucede. Aclarar los sesgos de atribución y explicar estos procesos tiende a dar resultados. Es conveniente explicar que se trata de un proceso común a todas las personas. Conviene usar la pedagogía.

Normalmente, el análisis de las excusas orienta hacia las resistencias de las partes en soluciones que desde fuera se ven obvias, pero que las partes, o alguna de ellas, tienden a no ver.

Como criterio general, hay que tratar de cortar las inferencias exageradas respecto de la situación y las personas. También separar el problema de las personas siempre que se pueda.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.7.1. Centrarse en las excusas y justificaciones

- Entender por separado las explicaciones de la conducta del otro para examinar la forma de atribuir las causas.
- Valorar las intenciones, las expectativas y la capacidad de los implicados en el conflicto.
- Fijarse en cuál es la conducta relevante para las partes que desencadena el proceso de atribución.
- Ponderar si las consecuencias de la acción eran buscadas voluntariamente o no.
- Analizar detalladamente la respuesta a la pregunta ¿por qué sucede el conflicto?

14.7.2. Centrarse en la forma de atribuir

- Aclarar si lo que sucede tiene que ver con un estímulo o desencadenante, con la situación, con la persona o con todo a la vez.
- Comparar la atribución con lo que haría la mayoría. Decidir si se trata de una situación que difiere claramente de lo que haría la mayoría.
- Decidir si el individuo tiene tendencia a actuar siempre de la misma manera.
- Intervenir para poner de manifiesto los sesgos atributivos.

14.7.3. Centrarse en la multicausalidad

- Decidir si unas pocas causas principales lo explican todo.
- Buscar patrones de conducta reiterativos: ¿siempre la culpa es de los otros?, ¿solo ha sucedido esta vez? Bucear en situaciones históricas similares.

14.8. Inhibición

Este tipo de conflictos tiene que ver con el retraimiento de las partes con respecto a algo. La situación se plantea porque todo el mundo cree salir perjudicado de alguna manera si se produce el hecho objeto del conflicto, ya sea que nadie quiere que una carretera pase por un sitio determinado o que no salga ningún voluntario para realizar una tarea concreta.

En el fondo de este conflicto nadie quiere tomar iniciativas y el problema tiende a alargarse en el tiempo. Miedos encubiertos acostumbran a enmascarar situaciones que se viven como una pérdida respecto a los beneficios de la situación preexistente.

La regla general será actuar maximizando los beneficios y minimizando los costes de la solución más razonable.

Reducir miedos será también una acción conveniente.

Puede ser aconsejable usar la creatividad para explorar soluciones alternativas al planteamiento inicial.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.8.1. Centrarse en los costes

- Evaluar la vivencia de la situación como un coste para las partes y examinar su posible desequilibrio.
- Tratar de reducir los costes para alguna parte, si es más equitativo. Compensar. Eliminar castigos.

14.8.2. Centrarse en los beneficios

- Ver la correlación con los costes y destacar los beneficios.
- Usar el premio.
- Considerar ventajas a largo plazo.

14.8.3. Centrarse en la conducta de evitacion y el miedo

- Explorar el miedo subyacente.
- Concretar las conductas evitativas.
- Examinar su justificación y explicaciones.
- Estar preparado para atribuciones sin fundamento.
- Reducir el miedo.
- Aportar información.
- Establecer garantías.
- Poner períodos de prueba.
- Crear situaciones reversibles.
- Manejar la desconfianza.
- Revisar la experiencia.

14.8.4. Modificar la deseabilidad

- Examinar el resultado de la indeseabilidad del objeto del conflicto.
- Reducir las expectativas.
- No caer en el mito[31].
- Considerar la comparación social como elemento para conseguir persuasión[32].

14.9. Poder

El poder siempre está presente en todas las relaciones sociales. Pero, el poder –entre otras cosas– tiende a expandirse y, además, hay personas que se vuelven dominantes por aprendizaje. Los con-

31. Los mitos tienen un enorme poder. Vivimos de mitos. Así, casarse, tener dos hijos y una casa con piscina puede ser un magnifico mito que nos haga hipotecarnos durante treinta años o más. El mito está siempre más allá de la realidad. Cuando el mito es realizable deja de ser mito por definición.

32. Leon Festinger (1954) elaboró su teoría de la comparación social que ha pervivido desde entonces. Su eje central es que comparamos nuestros puntos de vista con los de nuestros grupos de referencia y esto tiene alta influencia en nuestras cogniciones y decisiones.

flictos de poder no ocurren solo en el ámbito político sino en todos los ámbitos de la vida, desde la pareja a los estados. Los conflictos de poder pueden llegar a ser muy destructivos, de hecho, la guerra es un conflicto de poder en su grado máximo. Este tipo de conflictos en su forma más pura son siempre difíciles de manejar. Y, por otra parte, en muchos conflictos de otro tipo el poder puede aparecer también de forma intensa. Debe verse como un proceso psicológico de influencia social muy ubicuo.

Los conflictos de poder son siempre duros y de alta complejidad. Normalmente se reconducen si la intervención se efectúa desde el poder de quien interviene, ya que también actúa desde el poder (poder experto).

La primera precaución a tomar es la de evitar la escalada y controlar el proceso. La conducción del proceso debe ser bastante rígida y es bueno pactar protocolos de negociación.

Conviene usar en lo posible sustitutos de la confianza perdida, tales como garantías, etc.

Conviene prever los efectos del acuerdo o desacuerdos en los grupos de referencia respectivos.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.9.1. Actuar sobre la dependencia

- Ponderar qué es lo que hace una parte dependiente de otra y las posibilidades de romper este proceso o reequilibrarlo.
- Plantearse la existencia de fenómenos de indefensión aprendida. Hacer emerger situaciones posibles de chantaje emocional.

14.9.2. Explorar los miedos subyacentes

- Considerar cómo juega el prestigio de la parte afectada.
- Plantearse cómo puede influir el hecho de generar una situación de incertidumbre.

- Entender el rol de la reactancia psicológica[33] para manejar la situación.

14.9.3. Generar creencias e ideologia

- Actuar sobre los marcos mentales.
- Deshacer el mito subyacente al conflicto.
- «Vender» la idea de forma distinta.

14.9.4. Actuar sobre las bases del poder de las partes

- Ver la posibilidad de intervención de un tercero, con mayor poder, ajeno al conflicto.
- Establecer un protocolo de negociación asumible.
- Dividir, como estrategia.
- Fijar límites no traspasables.
- Tratar de cambiar las atribuciones de poder mutuas.
- Otorgar reconocimiento a ambas partes.
- Plantearse recompensas de todo tipo.
- Asignar nuevos recursos.
- Generar sustitutos de la confianza[34].
- Fijación de criterios para tomar decisiones.

14.10. Normativo

Los conflictos vinculados a normas de todo tipo se refieren tanto a normas jurídicas como a normas sociales. Así, la mafia nunca

33. La reactancia es un concepto de física (resistencia de un material al paso de una corriente eléctrica) que se ha aplicado a la psicología para expresar la tendencia natural a no ser dominados por otros.

34. Por sustituto de la confianza debe entenderse todo aquello que permite que un acuerdo prospere a pesar de la desconfianza y con base en otras garantías. Por ejemplo, hacer las decisiones reversibles, establecer avales, etc.

acude a los juzgados por sí misma, pero es cierto que tiene sus propias normas de funcionamiento. Los conflictos normativos pueden producirse por inadaptación de las normas a la realidad social, por infracción de las normas, por ausencia de normas, etc.

Acostumbra a haber una fuerte vinculación con las situaciones de poder y la jerarquía, aunque tiene su propia especificidad. La cultura también explica mucho respecto de los conflictos normativos, no en vano se refiere a los valores, las normas y las prácticas sociales de grupos concretos.

En general, la intervención de abogados o proveedores de información jurídica en este tipo de conflictos es muy relevante. También pueden serlo las costumbres desde las prácticas sociales. Conviene tener la información relevante al respecto.

En muchos casos el arbitraje experto e independiente puede ser un buen camino para una solución mutuamente aceptada.

Muchos de estos conflictos se producen porque la norma no se halla adaptada a la realidad social. Una interpretación flexible de la norma vigente puede conducir generalmente a soluciones aceptables para las partes.

Otras veces, la norma es rechazada por los valores en los que se incardina y este tipo de conflictos tienden a convertirse en conflictos de poder, y como tales hay que tratarlos.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.10.1. Aportar información experta

Plantearse rigurosamente los aspectos normativos. La evaluación neutral preventiva[35] puede ser un buen recurso.

35. La evaluación neutral preventiva es una figura del campo de la gestión de conflictos que permite que los aspectos legales de las partes puedan ser examinados por un experto independiente, como base realista para proseguir negociaciones posteriores. Es una figura usada principalmente en Estados Unidos y en los grandes gabinetes de abogados. En España se correspondería con un dictamen jurídico a petición

Evaluar las posibles salidas y si son convenientes si el conflicto está en proceso judicial.

Entender los motivos que han conducido al proceso judicial.

Incorporar a los abogados al proceso de solución. Darles rol. Defender sus derechos y evitar conflictos de intereses.

14.10.2. Verificar los motivos de desviación de la norma social

- Comprender qué pretende el grupo desviado de la norma. Entender qué clase de influencia minoritaria está ejerciendo. Comprobar su legitimidad.
- Evaluar la tensión emocional y reconducirla.
- Comprender por qué se produce un proceso de desidentificación con la norma y hacia donde conduce el mismo.
- Comprender cómo actúan la mayoría y las fuentes de la norma social ahora en discusión.

14.10.3. Arbitraje

- Ponderar una interpretación imparcial de la norma por un tercero no interviniente.
- Repensar la conveniencia de que se siga un proceso judicial en función del caso, ponderando ventajas e inconvenientes.
- Plantear acuerdos provisionales de resultas del arbitraje.

14.10.4. Remitirse a los valores

- Examinar el eje valor/norma/poder[36].
- Considerar los aspectos culturales con toda intensidad.

---

de partes enfrentadas y efectuado por un gabinete independiente de los que afrontan el caso. Su función es evitar el litigio, en la medida de lo posible.

36. Las normas reflejan relaciones de poder y se asientan en la ideología de los grupos dominantes. Es preciso tener este hecho en cuenta.

- Evaluar el contexto social. Verificar si los valores están cambiando o se discuten.

14.10.5. Normativizar el proceso de solución

- Prevenir los conflictos de convivencia. Entender las necesidades de cohesión de grupos y potenciarla.
- Usar fuertemente la regla de reciprocidad en la negociación.
- Generar incertidumbre y aprovecharla para plantear alternativas.
- Evitar situaciones de incertidumbre y reducir la influencia de un grupo sobre otro.
- Entender el proceso temporal de los grupos en conflicto.

14.11. Incompatibilidad personal persistente

Este tipo de conflictos tienen a ver con el rechazo personal que se ha cronificado en el tiempo y nadie tiene ya interés en resolverlo. Las soluciones tienden a ir desde la coexistencia a la más pura y dura separación. Es un ejemplo claro de cómo las diferencias personales superan a las afinidades, de manera que la convivencia se hace imposible. Las partes rompen los puentes que las unían y debería producirse un acontecimiento excepcional para que la relación pudiera ser reevaluada por los implicados. Por ejemplo, un accidente con las dos partes implicadas, que obliga a interactuar, etc.

Normalmente este tipo de conflictos solo se resuelve aislando a las personas en otros entornos que eviten la interacción, si es posible.

A veces puede ser necesario un acto de poder y prescindir de alguien, si la situación es pertinente.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.11.1. Centrarse en la estabilidad relativa

- Si las expectativas de cambio son pocas, conviene minimizar la relación.
- Separar a las personas y pactar un «statu quo».
- Minimizar los problemas en la medida de lo posible.
- Estar preparado para pérdidas de eficiencia en un equipo u organización.
- Apoyarse en lo poco positivo que se reconozca.

14.11.2. Centrarse en la incompatibilidad

- Puede convenir cesar la relación.
- Buscar las causas profundas, si se puede.
- Plantear terapia a alguien.
- Examinar la relación con el poder.
- Aislar o proceder a la separación física.

14.11.3. Centrarse en la situacion desencadenante

- Considerar el grado de repetición de la situación origen del conflicto y ponderar su importancia.
- Normativizar para que no se repita, si es posible y conveniente.
- Examinar los antecedentes que generan un factor desencadenante.

14.12. Legitimación

Los conflictos de legitimación tienen mucho que ver con el reconocimiento. Se trata de uno de los mecanismos más potentes en los humanos. La legitimación[37] nos evita tener que estar recurrien-

37. Uno de los autores que más ha trabajado este concepto es Max Weber. Para Weber la legitimación se refiere a la autoridad y a su aceptación como fuente de poder.

do permanentemente al uso del poder para dirimir conflictos. De ahí su gran vinculación a los conflictos de poder, a las normas, y al liderazgo y jerarquía. Estar legitimado para hacer algo es –de alguna manera– estar autorizado a hacerlo. La esencia de este conflicto radica en si se dispone, o no, de esa autorización social y en cómo es.

Conviene siempre minimizar los efectos de esta relación defectuosa ya que acaba afectando a la misma salud de las personas u organización.

El criterio central de actuación tendrá que ver con el reconocimiento y los motivos que invocan las partes en este punto para actuar como lo hacen.

Puede ser muy conveniente establecer situaciones de provisionalidad mutuamente aceptadas y que puedan ser reversibles en forma de pactos adecuados al objeto.

A veces, un equipo de gestión independiente, más allá de las partes en disputa, puede ayudar a resolver el conflicto en el que el factor tiempo siempre jugará un rol importante.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.12.1. Centrarse en las causas de la falta de reconocimiento de las partes

- Examinar lo que discuten las partes y que, a su juicio, no se ha hecho bien.
- Revisar qué influencia tiene en el proceso la falta de reconocimiento.
- Ponderar qué consecuencias tiene reconocer a alguien más, y entender los motivos.

Estar legitimado es estar autorizado a hacer algo y aceptado socialmente. Así, un notario está legitimado para redactar un documento concreto con valor de documento público.

14.12.2. Centrarse en la legitimidad del objeto de disputa

- Examinar si se pretende algo ilegal de fondo.
- Revisar si se pretende algo contra el consenso social existente o los valores culturales presentes.
- Comprobar si existen, o no, vías de reconocimiento para el objeto de disputa, asegurándose la información.

14.12.3. Centrarse en poner un orden provisional

- Tratar de evitar el caos con normas provisionales pactadas.
- Pactar la forma de transición de la autoridad.
- Acelerar el proceso –si cabe– como medio de poner fin al desorden.
- Elegir un equipo de gestión.

14.12.4. Centrarse en el proceso latente

- Dar reconocimiento a lo latente.
- Negociar formas de participación.
- Promover el cambio, si es conveniente.
- Reprimir como estrategia, si procede.
- Entender los motivos del malestar antes de actuar.

14.13. Recursos escasos

Se trata de uno de los conflictos más comunes. El reparto de un bien escaso, ya sea agua, dinero, afecto, recursos, etc., es uno de los conflictos más típicos conocidos. Se plantea con qué criterios repartir algo y se genera gran tensión en este intento. Es sabido que la falta de dinero en casa es una fuente de problemas. Lo mismo ocurre en una organización. De todas maneras, el conflicto debe ser visto de forma amplia porque se da en todos los contextos.

En los conflictos de recursos escasos se tiende a la competición y al uso del poder, por lo que la primera regla consistirá en regular el proceso competitivo mediante algún protocolo o sistema adecuado.

Una segunda vía es comprobar si el recurso es verdaderamente escaso o si la creatividad puede conducir a sustitutos equivalentes debidamente valorados.

Si la motivación al logro es muy acentuada, hay que examinar las causas de esta situación.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.13.1. Centrarse en la escasez

- Asegurarse de que la escasez de algo se refiere a alguna necesidad concreta.
- Verificar si existen sustitutos compensatorios del bien o recurso estimado escaso.
- Comprobar si se trata de un supuesto de comparación social o de privación relativa.
- Asegurarse de que no existe alternativa a la escasez.

14.13.2. Frenar la competición

- Encauzar la competición estableciendo reglas y límites.
- Considerar el recurso al «poder» por encima de las partes.
- Mantener controlada la situación emocional y estar pendiente de la respuesta a la frustración y a la agresividad.
- Examinar qué factores refuerzan o dificultan el proceso competitivo para regularlos.

14.13.3. Actuar sobre la motivación

- Actuar sobre el significado del conflicto para las partes.
- Reducir la deseabilidad del bien o recurso.
- Reconducir a metas sustitutivas, si se puede.
- Hacer intervenir el miedo al fracaso en la consecución del objetivo.

14.13.4. Seguir criterios equitativos

- Asegurarse de que la propuesta de solución se percibe equitativa por todas las partes.
- Verificar cuestiones de derecho mínimo necesario y necesidades vitales no cubiertas.
- Considerar la posibilidad de procesos de solución vinculados al azar: sorteos, etc.
- Razonar en un análisis de coste/beneficio.
- Analizar las necesidades reales.

14.14. Estructural

Un conflicto estructural lo es tanto si se refiere a cambiar el nivel de vida de una población como si, en un nivel más simple, conviene, por ejemplo, ampliar unas instalaciones concretas. En ambos casos son decisiones que normalmente deben ser colectivas y sumar medios. El contexto tiene gran relevancia, así como la ideología que permite el conflicto estructural.

Los conflictos estructurales requieren estrategias a medio y largo plazo. En general, se abordan colectivamente y también desde los movimientos sociales, que al principio son minoritarios y que pueden ser los portadores de cambio. Esto no excluye conflictos estructurales de menor nivel, pero cuyas características centrales son las mismas.

Los conflictos estructurales junto con los de valores y poder son de los más difíciles de abordar. Las dificultades empiezan ya al definir el ámbito del conflicto. No es lo mismo un conflicto estructural en el ámbito de un país, que en el de una ciudad, o incluso en un pequeño grupo humano.

La primera estrategia siempre es un buen diseño de lo que se pretende, con un plan de acción en el tiempo, que normalmente será largo.

El acopio de recursos, la acción sistemática y la generación de ideología bien transmitida respecto del problema, generan la base

de concienciación, que siempre es imprescindible para que se produzca el cambio.

Los conflictos estructurales tienden a convertirse en conflictos de poder y de valores, por lo que las estrategias al uso de este tipo de conflictos deben ser consideradas en un segundo nivel.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.14.1. Potenciar la toma de conciencia de la situación

- Desplegar acción para que los afectados pasen a sentirse implicados en el conflicto.
- Establecer conciencia de que el cambio se va a producir.
- Facilitar información alternativa. Uso, en la medida de las posibilidades, de los medios de difusión, cuando sea pertinente. Aclaraciones, explicaciones, información veraz al máximo.
- Generación y estimulación de movimientos sociales «ad hoc». Sumar recursos, implicar personas, buscar medios. Buscar complicidades.

14.14.2. Estrategias de poder

- Evaluar muy detalladamente las relaciones de poder.
- Plantearse el conflicto en términos futuros de lucha de poder.
- Estar pendiente de las manipulaciones.
- Considerar el uso de la fuerza, el derecho o la palabra expresada.
- Desobediencia civil y no cooperación, como recurso.

14.14.3. Reforzar la ideología

- Apelar a los valores y reforzarlos.
- Deconstruir los valores opuestos.
- Asegurar la motivación a largo plazo.
- Cohesionar grupos. Formar líderes.

14.14.4. Ponderar los pequeños avances

- Todo avance es un progreso y lo importante es avanzar.
- Acción sostenida. Persistencia de la presión. No bajar la guardia.
- Negociar y obtener concesiones, aunque no sean sustanciales en el momento.

14.14.5. Generar un cambio radical

- Revolucionar algún aspecto maduro de la situación.
- Introducir conciencia de pérdida de control de la situación.
- Arriesgar como estrategia.

14.14.6. Considerar cuidadosamente el contexto social

- Analizar las necesidades para apoyarse sobre satisfactores[38].
- Estudiar las tendencias y considerar el ciclo temporal.
- Estimar normal la existencia de períodos de agitación intensa y de otros más calmados.

14.15. Intereses

Los conflictos de intereses están siempre presentes en nuestras vidas ya que tienen que ver con el cumplimiento de nuestros deseos y la forma de ejecutarlos. En los conflictos de intereses, se negocia un intercambio de algún bien o se sospecha que se tiene más derecho que otro a disponer de un recurso concreto. Este tipo de conflictos pasan a serlo cuando el desacuerdo es muy explícito y resolverlo requiere implicación de las partes.

Generalmente la vía adecuada para afrontar conflictos de intereses es la búsqueda persistente de soluciones negociadas. La mediación puede ser una buena estrategia, aunque hoy esté infrautilizada.

38. Un satisfactor es aquello que es requerido por una necesidad. En este sentido, la comida sería un satisfactor para el hambre. La misma idea se mantiene para otro tipo de necesidades.

La creatividad ayuda a encontrar soluciones distintas cuando las partes son incapaces de ver nuevos aspectos del problema.

Conviene reforzar siempre los aspectos cooperativos del proceso.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.15.1. Negociación y mediación

- Uso intensivo de todos los recursos de negociación como estrategia válida.
- Apelación a la mediación en situación de bloqueo, si es preciso.

14.15.2. Recurso pactado a la autoridad

- La autoridad y el arbitraje pueden ser un buen recurso, pero es conveniente que sea aceptado por las partes y visto como una alternativa válida.
- Es preciso controlar la situación emocional a partir de la decisión adoptada y de la legitimidad de la autoridad.

14.15.3. Actuar sobre la interdependencia

- Replantearse si la situación es fija o caben alternativas.
- Estudiar el coste presente y futuro de la interdependencia (y sus costes de futuro).
- Examinar los factores que obligan a la interdependencia.

14.15.4. Usar la creatividad

- Plantear nuevas alternativas desde soluciones creativas, saliendo de los caminos trillados.
- Usar recursos adecuados de creatividad. Esto es particularmente importante en el punto muerto del conflicto.
- Explorar nuevas vías de cooperación más intensas.

14.16. Inequidad

Los conflictos de inequidad pueden ser difíciles de definir porque todos tenemos una construcción mental previa de lo que es equidad, y acostumbra a diferir de unas personas a otras. Por otro lado, también hay personas más sensibles a los temas de equidad que otras. Sin embargo, cuando este patrón aparece como claro, la situación se vive como una gran injusticia, con gran intensidad emocional. Normalmente, tiene que ver con un problema de reparto o reciprocidad. Se consideran faltas de equidad todas las situaciones que tienen que ver con un desequilibrio injustificado en la relación, por ejemplo, no pagar a un trabajador su salario si no hay un motivo, etc.

En general, es conveniente objetivar si estamos ante un conflicto real de inequidad. Los mecanismos de privación relativa y comparación social son insuficientes por sí mismos para establecer la inequidad, porque están muy condicionados por la visión subjetiva de las partes.

La apelación al derecho en supuestos claros de discriminación, puede resultar un recurso potente y necesario.

Conviene gestionar adecuadamente la situación emocional, que tiende a reacciones rápidas en situaciones de indignación.

TÁCTICAS ESPECÍFICAS DE INTERVENCIÓN

14.16.1. Centrarse en las emociones

- Reconducir antes de nada la tensión emocional ofreciendo vías de descarga razonables.
- Gestionar la tensión.
- Ganar tiempo.
- Salvar la autoestima

14.16.2. Centrarse en la reciprocidad

- Valorar compensaciones posibles.
- Generar igualdad en el trato.
- Gestionar las expectativas.
- Valorar compensaciones no materiales.
- Actuar sobre el significado del conflicto.
- Ver el resultado del análisis coste/ beneficio.
- Analizar las recompensas. Analizar los castigos.

14.16.3. Centrarse en la comparación

- Buscar cuáles son los grupos de referencia.
- Tratar de explicar las razones del diferente trato.
- Aumentar recursos, si es posible.
- Evitar discriminaciones, siempre[39].
- Valorar los aspectos normativos.

14.16.4. Centrarse en el derecho

- Buscar recursos legales adecuados al caso.
- Apelar al marco legal, jurídico o social, más amplio que la regulación positiva del caso[40].

39. La gente usa la palabra «discriminación» para referirse muchas veces a supuestos de «privación relativa». No se trata en estos casos de que no se disponga de algo, sino de que otro dispone de más aunque ello esté por encima de las necesidades del primero.

40. En determinados casos la situación atenta contra derechos humanos básicos. Conviene tener este marco de referencia para activar recursos socialmente aceptados.

CONVIENE RECORDAR

- ✓ **La intervención en conflictos se basa en tener estrategias claras y alternativas, lo que significa tener un plan de trabajo que debe ser evaluado y sopesado.**
- ✓ **Estas estrategias pueden ser diversas, combinables y adaptables al proceso general de gestión de conflictos.**
- ✓ **Cada tipo de conflictos requerirá además, tácticas específicas de intervención. estas tácticas también son diversas y adaptables.**
- ✓ **Las tácticas están basadas en lo que la ciencia dice sobre los procesos subyacentes para cada tipo de conflictos.**

Capítulo IV

Actuar sin miedo

15. Iniciando la acción

Cada vez que alguien se enfrenta a un conflicto en el que tenga que intervenir, debería tener presente que existe una información básica que le va a proporcionar el contacto con las partes y que es muy fácil de obtener tanto por observación como por el discurso de las propias partes. Se trata de información relevante que podemos sintetizar en muy poco tiempo porque estamos preparados para ello, ya que lo hemos aprendido en la práctica social.

Antes de decidir alguna de las estrategias que hemos visto, una vez explorado el problema y evaluado cuál es la situación para ayudarnos a decidir sobre las estrategias más adecuadas, existen cinco preguntas críticas que conviene hacerse. Son estas:

Las partes en conflicto ¿compiten o cooperan?

O, expresado de otra manera, ¿existe un nivel mínimo de cooperación que permita pensar que, ayudándolas, encontrarán por sí mismas la solución?, o de otra forma, ¿están tan centradas en sus propios intereses y actitud defensiva que debe actuarse sobre el proceso de escalada?

¿Cómo son de desequilibradas las relaciones de poder?

Es tanto como preguntarse si es muy evidente que alguien está en una posición que quizás tienda al abuso, en detrimento de los derechos de sus oponentes.

¿Qué está pesando más ahora, el problema o las personas implicadas en el mismo?

Por ejemplo, en una relación comercial puede que les preocupe mucho el problema en sí mismo. Sin embargo, en una relación familiar el peso de lo interpersonal puede ser muy fuerte. Reiteramos,

¿puede distinguirse si las partes tienden a centrarse sobre el conflicto o pesan más las relaciones interpersonales?

¿Existe presión del sistema legal o normativo?

Esto equivaldría a plantearse si existe procedimientos judiciales en marcha, o términos legales que cumplir, o normas imperativas que estén incidiendo en el caso, sean legales o de la propia comunidad.

¿Existe una muy fuerte tensión emocional?

Las emociones nos dicen lo que es muy importante para las partes y, siendo legítimas, si la tensión es muy alta, conviene afrontar la situación antes que abordar el problema en sí mismo, como ya hemos repetido.

Estas cinco cuestiones de respuesta más o menos fácil según los casos, pero siempre orientadoras, nos ayudarán a tomar decisiones de más calidad respecto al camino a seguir en el tratamiento del conflicto.

16. Fijando los objetivos de la intervención

Aquello que pretendemos alcanzar, por ejemplo un acuerdo, puede depender de lo que las partes deseen. Sin embargo, es muy típica la situación que se da en mediación o negociación: que las partes en conflicto expresen de forma mal definida, vaga y general aquello que pretenden. En este caso, nuestra primera obligación es ayudarles a fijar estos objetivos.

Lo mismo sucede con cualquier otra clase de intervención en gestión de conflictos: es preciso tener claro qué se pretende conseguir. No basta con la buena intención, es preciso un mínimo ejercicio de realismo.

Es muy típica la situación que se da en procesos matrimoniales donde una de las partes quiere separarse y la otra manifiesta que su objetivo es no separarse. La evaluación de esta situación requiere gran tacto y sopesar la eventualidad de cambio de criterio de quien quiere separarse. Mayoritariamente, no ocurre que quien ha iniciado el proceso de separación por buenos motivos se vuelva atrás.

Los objetivos, siempre que se pueda, deben ser concretos. Si se pueden definir en números, mejor.El «me portaré bien» expresado por los niños y bien conocido en mediación en la escuela, es excesivamente vago. Portarse bien implica identificar a qué nos estamos refiriendo en términos de conducta, por ejemplo: hacer diariamente los deberes, lavarse las manos antes de comer, etc. Lo mismo debe ser aplicado a cualquier otro ámbito de relación en el que actuemos.

Los objetivos pueden ser alternativos. Es conveniente fijar un máximo y un mínimo a conseguir. Aquí la pregunta clave es con qué nos damos por satisfechos. ¿No volverá a repetirse la situación planteada? Quizás esto puede ser impuesto desde una relación jerárquica, pero ¿de verdad que el problema ha quedado resuelto? O, ¿sería conveniente alguna acción que permitiera restañar las heridas?

El tiempo es un factor crítico y un criterio de evaluación. ¿Cuándo vamos a dar el problema por resuelto? ¿De qué factores haremos depender el resultado? Así, podemos establecer que no haya más quejas por lo mismo, que la situación se mantenga durante todo el curso, etc. ¿Cuándo revisaremos este asunto? ¿A qué se podrían comprometer las partes en cuanto al tiempo?

Una última y no menos importante idea es la existencia de objetivos supraordinados. Nos referimos a la detección de situaciones que están por encima de las partes y que se convierten en objetivo y fuente de soluciones. Así, el interés de los hijos en una separación, la no disolución por desavenencias personales de un negocio que funciona o el interés en no cambiar de trabajo antes de terminar una carrera o cualquier otra cosa similar, por poner algunos ejemplos.

17. Estableciendo una estrategia

En realidad, como hemos ido viendo, lo que funciona es tener preparada una estrategia con alternativas, lo que supone tener más opciones disponibles. Esto se deduce a partir del patrón o patrones de conflicto dominantes que hayamos descubierto. También del perfil del conflicto que hayamos obtenido. Nuestra propia experiencia personal y profesional juega ahora también.

Existen dos claros niveles a tener en cuenta, la estrategia de tipo general que enmarca la acción en la que se va a trabajar a partir de los procesos subyacentes a los patrones de conflicto.

La articulación entre estrategias de tipo general y acciones de tipo específico depende de cada caso y muchas veces presenta un alto grado de ambigüedad, pero es mejor partir de una orientación básica que trabajar sin plan alguno. Los planes son necesarios incluso para desviarse de ellos.

Para establecer estrategias de tipo general, en supuestos de cierto nivel de complejidad, el cuadro siguiente nos ayuda a establecer las consecuencias previsibles de una u otra decisión.

Así, si el conflicto presenta un patrón dominante de protección de la autoestima y optamos por promover el merecimiento de la persona, quizás nos convenga plantear una estrategia de normativización, a fin de que se puedan prevenir las consecuencias si se producen de nuevo agresiones verbales, estableciendo un ejemplo.

Para decidirse por una estrategia con alternativas es preciso considerar también si la misma es coherente con los objetivos de la intervención que se pretende, cuál es su grado de oportunidad, la disponibilidad de los recursos que exija su implementación y la seguridad que ofrece con base en la experiencia anterior.

De todas formas, deberíamos evitar un exceso de reflexión porque a veces las intuiciones acostumbran a funcionar. En el fondo, la intuición tiene que ver con cosas que sabemos, pero que tenemos mal ordenadas para apelar a ellas. En casos de duda, la intuición

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS							
	Objetivo	**Normas**	**Cultura**	**Ética**	**Individuo**	**Grupo**	**Observaciones**
Estrategia							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
etc.							

+ positivo – negativo = neutro

Fuente: J. Redorta a partir de ideas de W.D. Coplin y otros en *Cómo persuadir al poder* (2002).

puede ser de gran ayuda, como hemos experimentado todos en más de una ocasión.

No debe olvidarse tampoco la ponderación de los estilos de afrontamiento de conflictos que tengan las partes, lo que facilita la anticipación de la conducta. Así, hay personas que prefieren evitar enfrentamientos y otras que por menos de nada se plantan en un juzgado.

18. Planteando un proceso de resolución

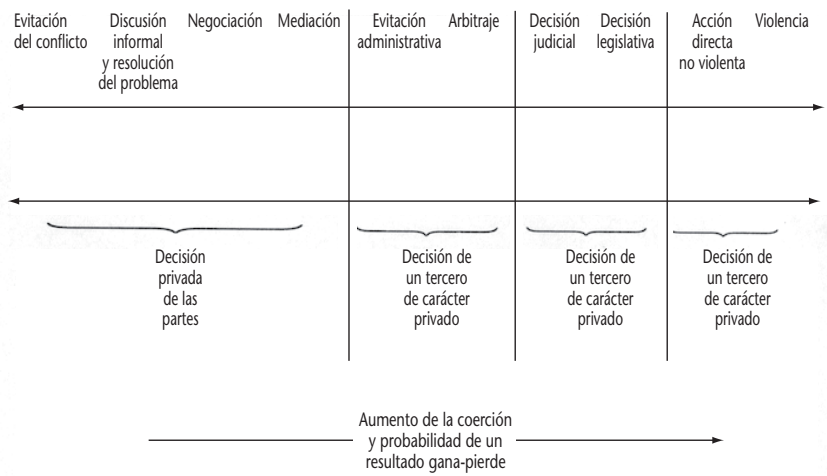
Analizado el conflicto, establecidos los objetivos de la intervención y decidida una estrategia con alternativas fundada en las con-

sideraciones hechas, se trata de poner en práctica el plan. Para ello lo primero que deberíamos examinar es cuál es la figura de resolución de conflictos que conviene utilizar. Esto va a depender de nuestro rol como gestores de conflictos.

Si se trata de profesionales, deberíamos estar en condiciones de elegir según las ventajas o inconvenientes de las distintas alternativas. Así, si la opción es negociar habrá que implementar cómo se lleva a efecto ese proceso. Si es mediar, si cabe una mediación externa o no es pertinente. Si la respuesta es el arbitraje, quién podría efectuarlo, etc.

En esencia, lo que venimos a decir es que cualquiera que sea el nivel del conflicto, o su importancia, o el lugar desde donde actuemos, la improvisación solo cabe desde la experiencia de muchos años y aun así, no deja de ser un riesgo. Se hace siempre conveniente marcar un camino, que unas veces tendrá que ser explicitado a las partes y otras veces formará parte de las herramientas de las que el gestor del conflicto puede echar mano en un momento.

Continuo de métodos de gestión de conflictos



Fuente: C. Moore (1986) con adaptación del autor.

19. Considerando aspectos críticos

Los aspectos críticos se refieren al modo en que las acciones tienen que ser ejecutadas. He aquí lo principal a tener en cuenta:

a) Si la situación emocional es muy condicionante, empezar por gestionar este aspecto.
b) Las relaciones de poder nunca deben ser infravaloradas.
c) Las creencias, valores, actitudes, estereotipos y prejuicios tienen siempre un rol crítico en el momento de tomar decisiones.
d) La autoestima de todo el mundo siempre tiene que estar salvada.
e) Nunca desestimar soluciones creativas nuevas en la situación.
f) Dar tiempo al tiempo. el tiempo tiene un rol siempre.
g) Trabajar en lo que se es fuerte, el resto se fortalece.
h) Cambiar el paradigma si el problema parece no tener solución.
i) En los procesos subyacentes al conflicto está la clave.

La prudencia siempre ha sido una gran virtud. Sin embargo, en gestión de conflictos esta idea debe maximizarse. El verdadero maestro en esto fue, sin duda, Baltasar Gracián (1601-1658). Este autor supo resumir en trescientos aforismos la sabiduría práctica precisa para enfrentarse a un mundo competitivo y hostil. Pese al tiempo transcurrido, su mensaje, además de haber influido en importantes pensadores, sigue perfectamente vigente. Algunas ideas generales de su pensamiento que tienen relación con nuestro tema son las siguientes:

- En las cosas tiene gran parte el cómo.
- Encontrar el punto débil de cada uno: este es el arte de mover voluntades.

- Un grano de gracia todo lo sazona.
- Es gran destreza saber adaptarse.
- En los trances más difíciles no hay que pensar, sino actuar.
- Más cosas ha hecho la maña que la fuerza.
- Si se sabe poco, el camino general.
- La diligencia hace con rapidez lo que la inteligencia ha pensado con calma.

20. Desbloqueando defensas

Una de las situaciones más corrientes en las que se encuentra el mediador o el gestor de conflictos es aquella en la que, desde su punto de vista, las partes tienen a su alcance un acuerdo, pero este está a punto de no lograrse por motivos diversos.

Hemos resumido aquí algunos consejos de tipo práctico en función de situaciones que aparecen comúnmente y que conviene tener sintetizadas. Primero, se describe la situación, y a continuación, las acciones que estimamos más pertinentes.

Cronicidad del problema

El acuerdo posible será débil porque las causas del conflicto son profundas y persistentes. Estamos tratando solo las consecuencias.

Evaluar si se tiene conciencia de la situación. Sugerir alternativas de intervención más profunda, si procede. Asegurar la validez del acuerdo. Estar preparado para la decepción.

Ausencia de suficiente reconocimiento en alguien

El acuerdo posible no se consigue porque alguien quiere un rol mayor. Necesita destacarse más, necesita la percepción de que ha ganado más que los demás.

Evaluar las consecuencias de otorgar más reconocimiento. Otorgar más reconocimiento siempre que se pueda. Admitir hechos, minimizar consecuencias negativas, salvar la autoestima, etc.

Situación muy emocionalizada

El acuerdo posible lo impide la imposibilidad de razonar con objetividad por emociones muy implicadas.

Evaluar si no hay dramatismo añadido. Evaluar los miedos no expresados. Gestionar la agresividad presente. Pensar en las personas antes que en el problema. Tomarse tiempo.

Desconfianza excesiva en las partes

El acuerdo posible lo impide la falta de confianza en el cumplimiento de algún aspecto normalmente motivado por los antecedentes históricos, miedos o desconocimiento.

Hacer aflorar el tema de manera indirecta. Proponer sustitutos de la confianza tales como garantías posibles, hacer las decisiones reversibles, paso a paso en pequeñas fases comprobables, forzar un primer paso como muestra de confianza por una parte, prever compensaciones para el supuesto de incumplimiento. Por cuestión de método y dada su importancia, reiteramos estos puntos en el apartado n.º 21.

Rigidez excesiva en las actitudes. estereotipos demasiado afirmados. valores culturales presentes

El acuerdo posible lo imposibilitan las creencias preexistentes.

Estar preparado para distorsiones en la información. Preparar acuerdo de mínimos. Poner ejemplos de éxitos para casos similares. Introducir incertidumbre en la medida de lo posible.

21. Trabajando la confianza

La confianza es el cemento de la sociedad. Tan importante es, que ya en el siglo XVI, Thomas Hobbes –uno de los pensadores cuyo influencia llega hasta nuestros días– estableció la falta de confianza como una de las tres causas principales de conflicto. Las otras dos las definió como el hecho de que alguien se crea que «es más que otro» y también que alguien se crea que «puede más que otro».

La confianza es una doble expectativa. Es la expectativa o la esperanzada convicción de que van a cumplirse con seguridad nuestras expectativas previas respecto de algo.

Aunque pueda pensarse lo contrario, el activo principal del sistema financiero no es el dinero. Es la confianza. En la medida en que no se confía en una entidad bancaria, esta deja de operar porque su funcionamiento se basa en prestar dinero, que a su vez le prestan.

En las relaciones sociales, la falta de confianza obliga a un sobreesfuerzo al tener que estar permanentemente en alerta. Esto consume excesiva energía y genera alta tensión. No podemos vivir en tensión permanente, de ahí que reconstruir la confianza en la medida de lo posible sea labor del mediador o de cualquiera que desee intervenir adecuadamente en un conflicto.

Reconstruir confianza significa muchas veces que las partes tienen que ser conscientes de que han de admitir errores, y de que les costará hacerlo. Curar heridas no ha sido nunca fácil e intentar desinfectar la piel dañada muchas veces produce escozor. Las heridas del amor propio tienden a no ser superficiales. El perdón puede jugar un enorme rol en todo este proceso. Si nos fijamos bien, el perdón está presente en toda la historia de la humanidad en determinados momentos. El tiempo juega a favor del olvido como mecanismo adaptativo del que nos ha dotado la evolución.

No es un camino fácil pero es el que conviene si se trata de relaciones permanentes (familiares, etc.). Sin embargo, muchas veces esta reconciliación no puede darse en el momento. A menudo se

consigue en cuanto al problema de fondo, pero las relaciones siguen más o menos dañadas y el proceso requiere mucho más tiempo porque la autoestima de todos precisa quedar a salvo.

En los procesos de negociación se ha hablado de ofrecer «sustitutos de la confianza» como parte del proceso de conseguir acuerdos, en las situaciones en las que esta confianza ha quedado muy afectada. En estos supuestos se trata de organizar un procedimiento que evite tener que estar pendientes de la confianza. Básicamente, estos procedimientos se han identificado como los siguientes:

a) Hacer las decisiones reversibles, de manera que si uno falla pueda volverse a la situación previa.
b) Avanzar muy lentamente en pequeños movimientos cooperativos que requieran en sí mismos poca confianza.
c) Dar una muestra unilateral de confianza como en el supuesto de pago por adelantado, de manera que la parte desconfiada pueda apreciar el gesto.
d) Asegurar legalmente la relación acordada con efectos sancionadores para el incumplimiento.
d) Establecer garantías, como avaladores del acuerdo, fianzas, etc., para el supuesto de incumplimiento y como mecanismo de corrección de los efectos de ese incumplimiento.

22. Controlando el resultado

Todas las acciones relativas a la conducta humana tienen vericuetos inexplicables e inexplicados. Nada es simplemente fácil cuando hablamos de los pobladores de este mundo, razón por la cual debemos estar precavidos respecto de dos aspectos vitales en toda intervención:

a) *Si cumple con los objetivos que se perseguían*

La evaluación de este punto es importante y está muy influida por el factor tiempo. A veces, no se ha conseguido un acuerdo hoy (si es lo que se pretendía), pero se han puesto las bases para un acuerdo en el futuro. Otras veces, pueden interferir aspectos no previstos en la intervención que obligan a revisar la toma de decisiones. A veces no hemos seguido el camino correcto y se pone en evidencia. En todo caso, nos interesa el aprendizaje efectuado.

b) *Prevenir efectos indeseados*

Como sucede con los medicamentos que acostumbran a tener efectos secundarios, en gestión de conflictos hay que estar preparados para la presencia de fenómenos no deseados como consecuencia de la intervención. Imaginemos que se forma una coalición no deseada como consecuencia de una estrategia de represión. Pensemos en la posibilidad de que un acuerdo, de hecho, encubriera la estrategia de ganar tiempo por la otra parte, etc.

Todas aquellas personas que intervienen, profesionalmente o no, en este ámbito, harán bien en comprobar si se han conseguido los objetivos que se pretendían al cabo de un tiempo. También será conveniente conocer las desviaciones y sus causas.

23. Confiando en nosotros y nosotras

Nuestra capacidad personal de resolver problemas está fuera de toda duda. De hecho, en la vida nos enfrentamos diariamente a continuas situaciones que requieren toma de decisiones entre alternativas, y en las que el factor emocional está muy presente. Todos nos hemos enfadado con alguien, hemos roto y recompuesto relaciones. Hemos tratado mal y nos han tratado mal. Hemos defendido nuestros derechos con mayor o menor fortuna. El proceso de socialización es un proceso de adaptación a la interacción so-

cial. Nos hemos preparado para hacer frente a situaciones de conflicto.

La única cuestión es que muchas veces hemos estado preocupados, ansiosos, pendientes, dando vueltas a una situación, pero sin acertar en el camino correcto. La intuición o la emoción nos dicen una cosa, pero la razón nos dice otra. Ser asertivos nos ha costado. Evitamos el desgaste y consumir energía innecesariamente. Tratamos de evitar las situaciones embarazosas.

Lo que nos ha faltado son recursos útiles para la acción. Pautas a seguir, con independencia del resultado. Cuando hemos conocido «qué hacer», nos ha faltado el «cómo» lograrlo. Sin embargo, aunque pueda parecer que las pautas a seguir son muchas para gestionar adecuadamente un conflicto, pronto las reduciremos e interiorizaremos unos conceptos básicos que nos serán de gran utilidad. Aquí no sirven demasiado los consejos de tipo general. Unos hemos aprendido a escuchar, otros a adoptar una actitud muy empática, los terceros a analizar muy fríamente, etc.

Lo que no deberíamos perder es nuestra capacidad de equivocarnos y corregir, de establecer analogías, de asumir riesgos, de creer en nuestras propias capacidades. Nadie nació perfecto y aprender a resolver conflictos es una habilidad que nos va a ser muy útil el resto de la vida. Es algo que nos va a producir seguridad en nuestra actuación social, claridad de ideas y restablecimiento de lazos sociales. Nos va a producir satisfacciones. Podemos hacerlo.

24. Actuación ante las críticas ajenas

La asertividad es la capacidad de defender nuestros derechos sin agresividad. Y sin duda, uno de nuestros derechos es ser tratados con respeto por todo el mundo. El respeto es algo que nos merecemos todos.

Sin embargo, sucede que cuando se interviene en un conflicto a veces la situación puede estar muy emocionalizada o bien nuestra

legitimación para intervenir no está clara. O, simplemente, hemos dado un mal paso. Entonces podemos ser objeto de críticas y conviene tener claro cómo actuar en estos supuestos.

Ante una situación de crítica más o menos velada, deberíamos controlar nuestras emociones y escuchar muy atentamente. Si no controlamos bien nuestras emociones, corremos el riesgo de no escuchar correctamente lo que se nos tiene que decir. Por tanto, la primera norma es mantener la calma y escuchar bien.

Una vez que hemos entendido el mensaje crítico que se nos está lanzando, es conveniente solicitar las aclaraciones que estimemos oportunas respecto de lo que se ha dicho. De alguna manera, es preciso captar el mensaje en sentido amplio y en su contexto.

A continuación deberíamos examinar la forma en que la crítica fue hecha. La manera de decir las cosas adquiere relevancia, ya sea por el tono de voz, por el contenido de las palabras, por la falta de oportunidad, etc. Es conveniente sugerir o pedir que se cambie la forma de decir las cosas, si es inapropiada.

Una vez corregido esto vale la pena eliminar distorsiones de la información y hacer ver a la otra parte que se ha escuchado y entendido el mensaje. Frases como: «entonces, si he entendido bien, usted me está diciendo que...» hecho en tono neutral y en términos similares a quien produce la crítica, le da la oportunidad de rectificar si ha sido un exceso.

A continuación, deberíamos admitir los hechos si tienen un fundamento, si la crítica es pertinente. O expresar nuestro desacuerdo si la crítica no es pertinente. En este caso, conviene sugerir o solicitar alternativas de solución.

Si la crítica es pertinente conviene ofrecer disculpas y aceptar responsabilidades manifestando el compromiso de rectificar. Si procede, es útil convertir al crítico en colaborador y agradecer su interés. Sin embargo, hay que mantener la autoestima en todo caso.

Si la crítica no es pertinente conviene ver cuándo es oportuno tratarla aparte del proceso y sus motivaciones. Hay que evitar caer en situaciones de ataque/defensa, ofrecer aclaraciones más amplias

si son pertinentes y admitir cierto nivel de tensión, siempre dentro de un marco de respeto. Mantener la estrategia propia siempre es una muestra de coherencia cuando no está justificado cambiar.

Ser asertivo es siempre tener ventaja sobre todos los demás.

25. Mejorando nuestros recursos para el futuro

El modelo que hemos presentado tiene dos partes bien diferenciadas. La primera dedicada al diagnóstico, es decir, a entender lo que sucede. La segunda, como hemos podido ver, a qué es lo que hay que hacer a partir de lo que sabemos.

No hay soluciones simples para temas complejos, o hay que desconfiar de estas pseudosoluciones. Las soluciones en este campo se basan en sacar partido de lo que ya hemos aprendido en nuestro andar por la vida, manejando muchos conflictos que nos han hecho sufrir y crecer. Y, también, en lo que la ciencia puede explicarnos hoy por hoy.

No existen las soluciones matemáticas –digamos que afortunadamente–, por nuestra condición de humanos. Solo hay vías de orientación para movernos en un terreno muchas veces enmarañado, pero del que se puede salir. Salir «con vida» y además pasarlo bien ayudando a los demás, mejorando nuestra eficacia profesional, tranquilizando nuestro ánimo al conocer mejor los procesos.

Las ideas que hemos presentado tienen vocación de ser generales, por tanto adaptables a cualquier entorno. Pero, sin duda, saber incorporar nuestra experiencia a la práctica de este campo novedoso abrirá una nueva frontera, más allá de las inseguridades y los tanteos.

Enfoquémoslo por otro lado, un heurismo es un atajo mental. Un mecanismo para tomar decisiones rápidamente. Lo que en informàtica diríamos un «acceso directo». Actuamos por asociaciones rápidas. Así, el heurismo de autoridad experta nos dirá que si consulto al abogado una cuestión legal, mi expectativa es que sepa más

que yo mismo y pueda aconsejarme. Esto lo tenemos interiorizado y nos economiza pensar mucho.

Veamos ahora un ejemplo para ver cómo funciona la mente. Si yo afirmo «es redonda y bota» estoy estableciendo una cualidad de algo (redonda) y además una propiedad significativa (bota). En este supuesto, la gente piensa de inmediato en una pelota. Sin embargo, la pelota puede ser de fútbol, de goma, de tenis, etc., pero no nos cabe duda de que nos hemos acercado a una realidad que coincide con la afirmación previa. Esto es un camino rápido.

Anticipando y deduciendo de manera rápida, así funciona la mente. Si tenemos interiorizados los 16 prototipos básicos de conflictos y las principales líneas de actuación para gestionar, tenemos una base muy sólida para saber qué conviene hacer.

La práctica, la experimentación, la adaptación a las necesidades. Este es el camino no muy largo que deberíamos seguir, procurando cambiar nuestros hábitos erróneos aprendidos, que quizás ya hoy no sirvan en este mundo acelerado.

Solo debemos proponérnoslo. Verlo claro. Decidir que vamos a hacerlo. Los resultados aparecen muy pronto, y la satisfacción elimina el sufrimiento, las angustias pasadas, los nervios innecesarios.

Es momento de tomar una decisión y poner una nueva mirada en los conflictos. Es momento de ver en ellos un campo de innovación y de mejora en todos los aspectos.

Quien comete un error tiene un tesoro. Asumir riesgos controlados es propio de gente prudente. Pero, quien a la mar no se echa, la mar no cruza. Ahora es el momento de empezar una etapa de nueva relación en nuestras interacciones personales. Hacerlo es lo que importa.

CONVIENE RECORDAR

- ✓ **Hay algunas preguntas críticas que deben formularse rápidamente para tener una idea general de orientacion.**
- ✓ **Los objetivos a perseguir al gestionar un conflicto han de ser claros o han de clarificarse.**
- ✓ **El plan de acción ha de ser pensado, evaluado y decidido.**
- ✓ **En las cosas tiene gran importancia el «cómo».**
- ✓ **A veces se pueden desbloquear defensas ante un posible acuerdo que se resiste.**
- ✓ **Generar siempre confianza es nuestra labor.**
- ✓ **Hay que esperar críticas y tratarlas con asertividad.**
- ✓ **Hay que atreverse y superar miedos.**

Anexo 1

Informe de gestión de conflicto

Los datos que se ofrecen a continuación están extraídos de un caso real, si bien se han modificado los lugares, las personas, las fechas y extraído todos aquellos datos que están sujetos a confidencialidad. Algunas partes del informe han sido suprimidas. Sin perjuicio de ello, el informe mantiene la esencia de la intervención efectuada. Destacamos el uso de la la metodología del Conflict Analysis Tipology como herramienta de diagnóstico del conflicto por patrones.

1. Objeto

Este informe tiene por objeto recoger, de forma sucinta, aquellos aspectos más relevantes de la intervención efectuada a partir de parte interesada en el conflicto suscitado en la estación de reparaciones denominada ALCÁNTARA. Esta estación está ubicada en Cantabria y el conflicto afecta, de alguna manera, a la totalidad de la plantilla del centro de trabajo, formada por 13 personas según estadillo recibido. El tipo de intervención es sugerido por la Inspección de Trabajo y aceptado por la organización.

2. Justificación

La redacción de este informe responde a las características del encargo formulado. Examina los rasgos relevantes de la situación planteada en orden a la toma de de decisiones, a partir de lo que se conoce hoy en el ámbito del *conflict management*.

El experto ha utilizado recursos específicos del campo de la gestión de conflictos para hacerse una opinión que responda a criterios de independencia de la organización. Es decir, de neutralidad e imparcialidad respecto de las partes en conflicto; profesionalidad y competencia en cuanto a la actuación propia; coste minimizado en lo posible con relación a la dimensión del conflicto planteado y visión de gestión de organizaciones en orden a las recomendaciones.

3. Fuentes de información

El experto ha contado con el apoyo decidido de las personas indicadas por la organización como referentes, y en concreto Juana Màrquez y Antonia Martínez. Su actuación es valorada como profesional y eficaz.

Se ha utilizado la técnica denominada «fact finding» (D.A. Yarn, 2000, *Dictionary of Conflict Resolution*); también la del «Conflict Analysis Tipology» (J. Redorta, 2004, *Perfil del conflicto, mensajes de rol y sociodrama*). Se ha examinado toda la documentación que se ha estimado relevante y que ha sido facilitada por la organización sin ninguna clase de reserva. También, y sobre la marcha, cualquier otro recurso que se ha estimado pertinente.

La disposición de la plantilla a cooperar ha sido sin reservas, de forma abierta, clara y sin ambages, en un diálogo marcado muchas veces por la alta emocionalidad existente. Esta valoración incluye también la actitud de la jefe de la estación de reparaciones.

La información obtenida se considera suficiente y pertinente para emitir una opinión profesional e independiente en orden a la situación planteada.

4. Elementos que definen las características del conflicto

4.1. Impresión general de la organización

Aunque el objeto de este informe no es analizar la organización en sí misma, sí son de destacar algunos detalles que deben ser ponderados convenientemente porque ayudan a hacerse una idea de cómo actúa la organización en su mercado y en particular en los aspectos más vinculados a la función de RR.HH.

Se trata de una organización cuyo grado de integración cultural en este centro de trabajo es muy alto (siete nacionalidades, entre 13 personas). Esta situación es vivida por la plantilla como muy normalizada. También es un indicador de la capacidad de flexibilidad de la misma plantilla y de una política empresarial adecuada en términos de trato en la igualdad.

Las comunicaciones efectuadas entre el experto y las personas referentes han sido muy ágiles y eficaces. Las observadas en el cen-

tro de trabajo (excepto lo que se dirá después) son fluidas en términos generales.

La empresa sigue una línea muy abierta en el área de recursos humanos atendiendo, por ejemplo, riesgos psicosociales y apostando por la innovación, de lo que la mejor prueba es este mismo informe en un campo muy poco conocido en el país.

El nivel de presión se valora alto, por lo que se ha podido observar en la supervisión de zona (agendas llenas, llamadas telefónicas continuas, etc.). La supervisora de zona tiene muy buena imagen personal entre la plantilla, aun a pesar de los costes emocionales que está soportando, derivados del conflicto planteado.

Los problemas legales que puedan existir no obedecen a una actitud deliberada de incumplimiento de normas por parte de la organización, sino a situaciones puntuales que no deberían ser difíciles de resolver en un entorno de clima laboral adecuado.

En esencia y resumiendo mucho, la empresa tiene la percepción de la existencia de dos bandos muy enfrentados en la plantilla, que no se resuelve pese a todos los intentos, y con una duración ya excesiva que hace insostenible la situación laboral del centro. El inicio del problema se sitúa en las graves acusaciones contra la jefe de estación de reparaciones en un movimiento encabezado por la delegada de personal.

4.2. Hechos que ayudan a configurar la opinión del experto

a) Se trata de un conflicto en fase de escalada. Esta fase marca la tendencia a agravarse. La intervención sindical y la de la propia Inspección de Trabajo indican que el conflicto está desbordando el centro de trabajo. La tendencia ideal es que los conflictos se resuelvan en la medida de lo posible en el ámbito del propio centro.

b) Se trata de un conflicto muy emocionalizado, que, al ser un grupo reducido, implica de alguna manera a todos los miem-

bros del centro de trabajo. La emocionalización indica que lo que está en juego es muy importante para los participantes en el conflicto.

c) El conflicto está afectando a la productividad, con acusadas bajas laborales que generan distorsiones en el funcionamiento del centro de trabajo y que, por otro lado, aparecen documentadas en la ansiedad y el clima laboral. En la época anterior a la gestión de la actual jefa de estación, en un período similar no aparecen bajas laborales. Estas bajas afectan de distinta forma a casi la mitad de la plantilla si descontamos la jefa de estación y su segunda.

d) Se ha verbalizado alguna pérdida de clientes por captación de un clima laboral inadecuado y desmotivación total para las actividades de promoción. Esto es muy coherente. La energía del grupo se dedica más a las relaciones interpersonales derivadas de la necesidad de resolver la tensión que a lo que es misión de la empresa.

e) Se trata de un conflicto de larga duración. Es «histórico» en definición de la supervisora, que lo sitúa en un año de duración. La jefa de estación lo sitúa en agosto de 2008. En todo caso, es un conflicto excesivamente largo para un grupo de trabajo pequeño que tiene que funcionar ágilmente.

f) El desencadenante (que conviene distinguir de las causas del conflicto) no es obvio. El conflicto quizás arranca con el CAMBIO DE LA SEGUNDA JEFA DE ESTACIÓN. Esta puede ser una explicación plausible porque la rotura de expectativas produce frustración, y esta provoca reacciones de agresividad que pueden ser muy encubiertas. O bien, el enfrentamiento puede que se inicie, o no, con la supuesta DESAPARICION GRADUAL DE UN «BOTE» de unos 600 euros. Supuesto negado por la supervisora, revisados los datos y mal asumido por parte de la plantilla. En todo caso, la acusación (fundada o no) es un ataque total a la autoestima de la jefa de estación que es previsible que tendrá consecuencias (se considera una

de las fuentes más potentes de agresividad). Naturalmente, en una situación de mercado de poco trabajo, plantilla con total personal femenino, etc., esta agresividad tenderá a quedar muy enmascarada.

g) El liderazgo del grupo se halla en construcción y es ejercido por la trabajadora Ángela, quien organiza (desde la inexperiencia) la acción sindical ante lo que considera actuaciones abusivas por parte de la jefa de estación. En fecha 18 de mayo todo el grupo de trabajadoras se posiciona frente a la jefa de estación, con excepción de Tania (que es la jefa segunda en proceso de formación). Es relevante el cambio de actitud de Gertrudis, persona mayor y respetada por su sinceridad. En este caso, la aparición del experto externo hace emerger las posiciones de fondo. Ahora el conflicto aparece como de todo el grupo de trabajo frente a la jefa de estación.

h) En el ambiente de alta emocionalización, la emoción claramente detectada en todo el grupo es el miedo, que va desde represalias subrepticias que ya se están produciendo, hasta la pérdida del trabajo. Se sabe que esta emoción, en los niveles detectados, produce ataque, defensa o bloqueo. Los tres fenómenos se están dando.

5. Las causas del conflicto

Hay que distinguir claramente entre desencadenante (elemento o elementos que precipitan u hacen emerger un conflicto latente) y lo que son las causas verdaderas del mismo, que pueden ser muy distintas.

En el caso que nos ocupa entiende el experto que, sea el que sea el desencadenante, los motivos de fondo es preciso hallarlos por tres vías:

a) Examinando las aspiraciones de los participantes del conflicto.

b) Aplicando el análisis de patrones de conflicto.
c) Examinando la forma de ejercer el liderato de grupo por parte de la jefa de estación.

En este caso, el análisis de patrones de conflicto (presencia de conflictos-tipo que el experto entiende que aparecen en el marco del conflicto concreto) orienta hacia un conflicto de poder entre el grupo y la jefa de estación. Se trata de un conflicto muy marcado.

El resto de patrones de conflicto apreciados son los siguientes: protección de autoestima (afectada en la jefa de estación por las acusaciones que reputa de falsas y por las trabajadoras que entienden que no se las respeta suficientemente). Atribución (que explica la desconfianza total existente en ese momento entre la plantilla y el liderato institucional). Inequidad (alta percepción de injusticia en las relaciones mutuas) e información (fuertes distorsiones de la información entre las partes en conflicto). Normativo (el conflicto está en Inspección de Trabajo)

Entiende el experto que en el momento actual todos estos conflictos-tipo son subsidiarios del principal, que es un conflicto de poder. Este es el punto donde debe centrarse cualquier decisión de intervención, sin posteriormente olvidar los demás.

En general, las aspiraciones de la plantilla pasan por la sustitución de la jefa de la estación. Las aspiraciones de la jefa de la estación pasan por cambiar lo que convenga, desde ella misma a cualquier trabajador. Su objetivo es mantenerse, con muy poca percepción del problema real.

El examen de la forma de trabajar de la jefa de estación manifiesta que MÁS QUE DIRIGIR, SE MANDA. Resumiendo mucho diríamos:

1. Excesiva orientación al uso del poder impositivo.
2. Excesiva orientación a la tarea y al control.
3. Excesivo recurso al miedo como mecanismo motivante.

6. Valoracion del ejercicio del rol de la jefa de estación

Se trata de una persona joven con un nivel de autoexigencia muy alto que transmite al equipo. Muy identificada con los objetivos de mejora de la empresa. Altos deseos de triunfar y hacer su trabajo bien. Si no lo hace mejor ES PORQUE NO SABE HACERLO MEJOR. Se trata de una persona inteligente y valiosa que se enfrenta a una situación que percibe que la desborda, pero no sabe el porqué.

Su experiencia vital está relacionada con el ejercicio del poder desde su formación de base de auxiliar de clínica (el paciente siempre está subordinado a la misma y obedece) hasta su empresa anterior, donde ya ejercía de jefa de equipo.

Su perfil se corresponde de manera muy clara al tipo político (orientación al poder) en la tipología de Spranger, por lo que responde a un estereotipo conocido y, por tanto, previsible.

Su problema es que es poco empática con el equipo y muy empática con sus jefes, lo que refuerza su poder, ya que, efectivamente, les resuelve problemas. De tal manera esto es así que sus jefes (cualquiera que lo sea) tenderán a verle pocos defectos, sin que puedan explicarse por qué el equipo no funciona y tenderán a atribuir el problema al equipo (cualquier equipo).

En la dinámica de orientación persona/tarea el desequilibrio es claramente a favor de la tarea, olvidando que los resultados se obtienen a través de las personas. Debe persuadir en lugar de obligar.

Su estilo de gestión tiende más al castigo que al premio, con una clara descompensación. Razonará en términos de amigos y enemigos o, más precisamente, leales y desleales a su persona. La lealtad deberá ser muy absoluta y demostrada continuamente. Se usará la manipulación cuando sea preciso.

Definida la gestión en estos términos, una formación compensatoria debería permitirle ver sus errores (que le costará admitir). Sin embargo, estará dispuesta a formarse y a hacer todo lo preciso para resolver la situación. El problema es que más que una formación

(que, sin duda, es precisa) debe deconstruir y reconstruir su forma de relacionarse con los otros. Para eso precisa soporte externo.

Si es capaz (que lo es) de hacer un reaprendizaje adecuado, puede ser una buena jefa de estación si no se esperan resultados inmediatos y cambia el entorno laboral. Sus muchos esfuerzos no le han servido para una gestión adecuada de las personas, más allá de lo que digan las certificaciones que el experto ha podido examinar.

7. Recomendaciones de intervención

PRIMERA. Es muy claro para el experto que el conflicto en términos legales está predefinido por la solución del conflicto grupal existente. De alguna manera, este era también el punto de vista de la Inspección de Trabajo al sugerir esta intervención. Así pues, la secuencia de actuación a recomendar es TOMAR UNA DECISIÓN SOBRE EL PROBLEMA DE FONDO Y NEGOCIAR POSTERIORMENTE LOS ASPECTOS NORMATIVOS QUE ENTIENDE EL FIRMANTE QUE PODRÁN SER PACTADOS DIRECTAMENTE POR LA EMPRESA SIN GRAVES DIFICULTADES.

SEGUNDA. La empresa debería, a partir de este informe, cambiar su percepción del conflicto y no imputarlo a dos grupos de trabajadores (se haya escrito lo que se haya escrito) sino a UN CONFLICTO ORIGINADO POR LA FORMA DE EJERCER EL LIDERATO DE GRUPO. El desencadenante o desencadenantes del conflicto ya no son relevantes en el momento actual.

TERCERA. El abanico de soluciones para una situación como la descrita pasa esencialmente por tres caminos:

a) Sustitución de la jefa de estación.
b) Mantenimiento de la jefa de estación con soporte.
c) Sustitución de parte de la plantilla.

Ninguna de estas tres soluciones es buena en sí misma y todas tienen efectos relevantes en el desarrollo futuro del conflicto, por lo que la decisión a adoptar tiene que ser muy meditada, matizada y consensuada.

CUARTA. Entiende el experto que en esta fase del proceso procede adoptar decisiones de fondo por parte de la empresa. Sobre la base de lo razonado hasta ahora, un acuerdo TRABAJADORAS y JEFA DE ESTACIÓN (que se conseguirá) será un falso acuerdo que no resistirá el paso del tiempo y el problema se reproducirá pronto, más agravado. Por tal motivo, ni se intenta, y se estima que los pasos dados por las personas que han intervenido hasta la fecha en el conflicto han sido correctos pese a no haber podido resolver la situación.

QUINTA. Para el caso concreto, el experto descartaría la solución de mantener con soporte externo a la actual JEFA DE ESTACIÓN. Estima que se ha agravado demasiado el conflicto para que esta solución funcione actualmente en este centro de trabajo, por muy ideal que pueda ser.

SEXTA. Estando sindicalizado el conflicto y ya en Inspección de Trabajo, la vía de sustituir alguna persona de la plantilla tenderá a agravar el problema y se vivirá como injusto (con contagio posible a otros centros). Además, el personal parece competente y adecuado para su función, bien integrado y no particularmente conflictivo, o al menos no más que en otros sitios.

SÉPTIMA. La sustitución de la JEFA DE ESTACIÓN puede tener un efecto desmotivador en el resto de jefes de estación en función de cómo sea percibido. Este aspecto ha sido hasta el momento poco explorado (más centrados en lo que pasa que en la solución). Un conflicto de poder planteado en términos de ganador/perdedor con resultado de sustitución del jefe de estación, en la situación actual, requiere adoptar un conjunto de precauciones que no deben

ser minimizadas. El mensaje a la organización de que los trabajadores han impuesto un cambio de ese nivel no debiera ser transmitido, lo que requiere una estrategia adecuada de sustitución minimizando los efectos.

OCTAVA. Sin perjuicio de su implementación adecuada y pensada, la solución que se propone pasa por trasladar a otro centro de trabajo a la actual jefa de estación de ALCÁNTARA. Facilitarle recursos para que cambie su manera de actuar sin esperar resultados a muy corto plazo y con supervisión preventiva y específica en la gestión del equipo.

Las trabajadoras del centro de ALCÁNTARA debieran poder vivir el cambio no como resultado de una imposición, sino como una medida de buena gestión de la empresa a partir de datos rigurosos. La relajación emocional que se producirá debería permitir negociar los aspectos más normativos (cuadrantes, festivos, etc.) con la representación sindical, implicando al propio asesor del sindicato.

NOVENA. Deben mejorarse las habilidades de conducción de equipos en el nivel jefe de estación en una estrategia claramente preventiva respecto a la situación actual. También deberían incorporarse en el nivel superior –de supervisión hacia arriba– habilidades de *conflict management* como recurso para manejar mejor situaciones de futuro de forma que no se alarguen en el tiempo, ya que la intervención temprana facilita mucho las vías de solución.

Quien asuma el nuevo rol de JEFE DE ESTACION DE ALCÁNTARA, deberá recibir instrucciones muy precisas de cómo manejar la situación en el futuro.

DÉCIMA. La salida del conflicto exige que la política de comunicación sea efectiva y proteja la autoestima de todos los participantes o los que se sientan concernidos en algún nivel. En particular de quienes representan a la plantilla, la jefa segunda anterior y la jefa de estación actual. Esto debe hacerse desde la sinceridad y el convencimiento.

Aplicación CAT en el centro de trabajo ALCÁNTARA CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY (CAT)®			Grado de apreciación				
			Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muy alto
			Puntuación				
			1	2	3	4	5
SER	1	AUTOESTIMA: Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.				X	
	2	VALORES: Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.	X				
	3	IDENTIDAD: Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.	X				
	4	INFORMACIÓN: Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.				X	
SEGUIR	5	EXPECTATIVAS: Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.			X		
	6	INADAPTACIÓN: Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.			X		
	7	ATRIBUTIVOS: Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.				X	
	8	INHIBICIÓN: Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución.	X				
CONSEGUIR	9	PODER: Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					X
	10	NORMATIVOS: Disputamos porque se incumple una norma legal o social.				X	
	11	INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE: Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
	12	LEGITIMACIÓN: Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.		X			
MANTENER	13	RECURSOS ESCASOS: Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.			X		
	14	ESTRUCTURALES: Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.	X				
	15	INTERESES: Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.		X			
	16	INEQUIDAD: Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.				X	

© J. Redorta (2006)

PERFIL DEL CONFLICTO										
CONTEXTO										
Facilita el desarrollo del conflicto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dificulta el desarrollo del conflicto
								X		
SIGNIFICADO										
Pocas y débiles emociones implicadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muchas y fuertes emociones implicadas
									X	
CICLO										
Desescalada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Escalada
								X		
PODER										
Simétrico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asimétrico
								X		
NIVEL										
Interpersonal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Grupal
									X	
PARTES										
Únicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Múltiples
			X							
DURACIÓN										
Corta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Larga
									X	
COMUNICACIÓN										
Fluida y fiable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Distorsionada
									X	
DESENCADENANTE										
Identificado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desconocido
									X	
FUENTES										
Causas conocidas y aceptadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Causas desconocidas y rechazadas
						X				

© J. Redorta (2007)

Anexo 2

A fin de facilitar la comprensión de los procesos subyacentes a cada patrón de conflicto, en este anexo se detalla el concepto básico de los mismos y algunas preguntas clave que pueden ayudar a detectar mejor su presencia.

1. Procesos subyacentes al conflicto de protección de autoestima

Autopercepción

Idea de sí mismo que se deriva de las interacciones sociales. Es la base de la autoestima, que sería más bien un juicio de valor sobre uno mismo. Puede ser una auto-estimación de habilidades y recursos.

¿Con qué adjetivos se define cada parte?

¿Qué sigue después de la palabra «yo»?

¿Se aprecian sesgos informativos sistemáticos en la interacción de las partes?

¿Se hacen referencias a las competencias o habilidades de alguna de las partes?

Comparación social

La autoevaluación depende de con quién nos comparemos. Tendemos a ponernos en relación comparativa con los demás como medio de resolver incertidumbres e inseguridades. Una de las utilidades de los grupos es que generan un espacio de certidumbre a sus miembros.

¿Alguien compara a alguien o a sí mismo con otro u otros, en algún punto específico?

¿La relación de comparación con otro u otros es muy discrepante?

¿Hay procesos de comparación de opiniones o conductas?

¿Se toman muchas decisiones continuamente? (posible disonancia cognitiva).

¿Se expresan comentarios de desvalorización de alguien?

Construcción de identidad social

En un contexto intergrupal, cuando la identidad social es fuente de autoevaluación, la autoestima se manifiesta como una necesidad de mantener o asegurar una relativa identificación social positiva con el grupo. Los temas de las relaciones entre autoestima, identificación, autoconcepto y favoritismo son de reciente estudio.

¿El grupo se muestra bien cohesionado?

¿La pertenencia al grupo se valora positivamente?

¿Alguien desvaloriza el solo hecho de pertenencia al grupo?

¿Se conocen los modelos de identificación del grupo?

Merecimiento

Mientras que la competencia personal se mide en términos de éxito o fracaso, el merecimiento se refiere a la aceptación o rechazo propio. Creer que nos dan un premio justo es fruto del merecimiento si tiene una base objetiva.

¿Alguien no se siente bien aceptado?

¿Se aprecian faltas de respeto?

¿Se aprecian faltas de atención?

¿Existen supuestos de acoso moral? (*mobbing*).

¿Alguien se considera maltratado, víctima de abuso o ignorado por alguien?

Competencia personal

La habilidad para identificar una meta, crear un plan de acción, ejecutar conductas apropiadas y alcanzar el destino, mide en cierta manera

el grado de competencia en la vida. La competencia personal, la autoestima y el merecimiento están muy interrelacionados.

¿Considera alguien que no ha tenido éxito en la vida en general?

¿Qué hechos en la historia biográfica son constitutivos de éxito personal a criterio de los afectados?

¿Alguien está deprimido?

¿Existe sentimiento de inutilidad respecto a algo?

¿Se es muy bueno o muy malo en algo?

2. Procesos subyacentes al conflicto de valores

Los valores se adquieren en un proceso que dura a lo largo de la vida. También por experiencias puntuales muy significativas. Los valores están vinculados a creencias muy relevantes y como tales jerarquizan la llamada escala de valores personal de cada cual.

¿El valor o valores que están en juego en el conflicto son plenamente contradictorios entre las partes?

¿Ese valor o valores son parcialmente compatibles?

¿Cómo se han formado esos valores?

¿Qué están reforzando los valores presentes?

¿Qué está induciendo su aplicación al caso?

¿Qué modelos se están imitando?

Desarrollo moral

El desarrollo moral de las personas es un proceso evolutivo. Los niños desde los 3 o 4 años ya distinguen convenciones y fenómenos mo-

rales a cierto nivel. Esta evolución se da a lo largo de seis o siete estadios vitales.

¿Aparecen expresiones del tipo: «esto no se puede aceptar por principio», antes que la definición del problema?

¿Connotaciones religiosas profundas?

¿Valoraciones rígidas en términos de bueno/malo?

¿Vinculación de normas y valores muy intensa?

¿Percepciones de conflicto muy vinculadas a la idea de «justicia»?

Construcción personal de valores

Los valores centrales en la vida de las personas pueden estar muy polarizados. Se pueden reducir a seis básicos que se corresponden con la teoría de Eduard Spranger: orientación a la verdad, al poder, a la belleza, al dinero, a la abstracción y a la trascendencia religiosa.

¿Cuál es la orientación principal de los participantes del conflicto según la tipología de Spranger[41]?

¿Cual es la suborientación[42] dominante?

¿Cuál es el marco de referencia en cuanto a valores de cada participante?

¿Hay procesos de adoctrinamiento?

¿Podemos listar los tres valores dominantes para una cultura concreta?

41. La tipología de Spranger se basa en los valores centrales de las personas. Es una herramienta descriptiva de comportamientos muy útil. Para conocerla acudir a la obra del autor *Aprender a resolver conflictos* en Editorial Paidós.

42. Por suborientación dominante hay que entender la combinación entre sí de los seis tipos de personalidades básicas basadas en la tipología de Spranger.

Creencias

Las creencias y las descreencias configuran un sistema ordenado que, junto a otros, orienta la acción social de forma fundamental. Por las creencias se mata y se muere. Es decir, las creencias podemos verlas como fuente de sentido, más fuertes que la vida y la muerte.

¿Se aprecian actitudes muy dogmáticas?

¿Cómo es aceptada la diversidad?

¿En qué cosas «no se cree»?

¿Muchas apelaciones a lo que «es» o «no es» verdad?

3. Procesos subyacentes al conflicto de identidad

Identificación

Proceso central en la comprensión y desarrollo de la personalidad. Concepto elaborado desde el psicoanálisis. Se trata del proceso por el que tratamos de interiorizar representaciones sociales que vemos en los demás. El caso típico es la identificación del niño con el padre desde la madre (relación edípica).

¿Los símbolos y modelos de referencia son atacados?

¿El conflicto tiene algo que ver con la adolescencia o primera juventud (más o menos 12-20 años)?

¿El conflicto tiene algo que ver con el período de crecimiento de algún grupo?

¿Hay necesidad de resistirse al exogrupo[43]?

43. El concepto de exogrupo proviene de la psicología social y se refiere a las personas que forman grupo al margen del grupo en que participamos, llamado endogrupo.

¿Se notan fuertes susceptibilidades?

¿Las partes en conflicto se declaran seguidoras de alguien o de algo?

¿Alguien se siente amenazado?

Diferenciación

Es una transformación desde una condición más general. La indiferenciación es la ausencia de ese proceso. Tratamos de distinguirnos de los demás mientras construimos la identidad. La adolescencia es la edad típica para observar los procesos de diferenciación.

¿Hay necesidad de «destacarse»?

¿Hay fuerte motivación al logro en algún aspecto destacable?

¿Hay fuertes críticas a la «forma de ser» del otro o los otros?

¿La historia de vida puede explicar razonablemente algo de lo que pasa?

¿Revisar la respuesta a la pregunta «quién soy» aporta algo?

¿Hacia dónde van los «sueños» de los participantes?

Apariencia

Aparentar es una manera de presentarse ante los demás. Todos lo hacemos en algún grado y buena prueba de ello es la llamada cultura de la imagen. Hay un conflicto ser/parecer latente. Tratamos de presentarnos ofreciendo el lado nuestro que estimamos más favorable.

¿Hay mucha necesidad de disimulo?

¿Hay coherencia entre roles y forma de vestir y presentarse?

¿Se da mucha importancia a la imagen?

¿Hay fuertes críticas a «los otros o el otro» por su «forma de presentarse»?

Imitación

Es un aprendizaje por observación, aunque hay más procesos no bien conocidos. Es un proceso importante en la construcción de la identidad social. Los modelos sociales son fuente de imitación.

¿Está claro a quiénes y qué se imita?

¿Cómo se explica lo que se imita?, ¿Por qué es bueno?

¿Por qué es malo lo que imitan el otro o los otros?

¿Influyen en el proceso la edad o el ciclo del grupo?

4. Procesos subyacentes al conflicto de información

La palabra

Una palabra tiene significado con relación al objeto que denota. También una palabra tiene significado con relación a otras palabras que la acompañan. La negociación de significados es el proceso de comprensión mutua. Un sistema de significado requiere apelar a la cultura para su interpretación.

¿Qué palabras se están usando?

¿Qué justifica el uso de esas palabras?

¿Quién las está usando?

¿En qué contexto se usan esas palabras?

¿Cuál es la estructura del mensaje?

¿Cómo juega el silencio?

La semiótica

La semiología o semiótica está vinculada a la comunicación, pero también al estudio del significado. La comunicación no verbal tiene alta relevancia. La semiología se refiere al estudio de los signos de la vida social, va más allá de la lengua para interesarse por símbolos y lenguajes visuales (una señal de tráfico, una bandera, etc.), trata de abarcar de manera muy amplia el proceso comunicativo.

¿Cuáles son los signos no verbales?

¿Qué significado puede atribuírseles?

¿Qué rol tiene la conducta?

¿Qué contradicciones hay con el mensaje verbal?

¿Alguna señal destacable en el contexto físico del problema?

El canal de comunicación

Del teléfono al e-mail, a la carta, a la televisión o la radio hay importantes diferencias en la forma de comunicar el mensaje. Así, en el e-mail no hay comunicación no verbal, tal como gestos, tonos de voz, etc. Este hecho ya cambia el contenido del mensaje.

¿Qué medio transmite el mensaje? (tecnológico o no).

¿Hay ruido en el canal?

¿Qué importancia tiene para las partes el canal?

¿Cómo afecta a la credibilidad del mensaje?

El mensaje

Un mensaje puede que sea denso, reiterativo, incomprensible, etc., y si esto es lo que se transmite ya es una fuente de conflicto en sí misma.

¿Cómo se codifica y se descodifica?

¿Qué rol tiene el *feedback*?

¿En qué contexto se mueve el mensaje?

¿Cuál es la «amplitud del mensaje»?[44]

Emisores/receptores

Aunque normalmente hay interacción entre partes o puede costar identificar si un mismo mensaje se refiere a una parte o a otras, la clarificación de quién debe recibirlo y quién no siempre es relevante cuando se detecta.

¿Están claramente diferenciados los emisores y receptores?

¿Se dan distorsiones posibles en función de las personas?

¿El significado es adecuado para ambos?

¿Cómo es la conducta de las partes?

¿Tienen las partes un código común de significación?

¿Cómo distorsiona la cultura?

Distorsión comunicativa

Existen procesos específicos de distorsión de la comunicación, por ejemplo la mentira, el rumor, la persuasión, la confusión, etc. También los códigos culturales distintos distorsionan la comunicación entre perso-

44. La «amplitud del mensaje» se trata en teoría sistémica como «*puntuaction*». Viene a decir que es relevante la parte del mensaje que se toma para efectuar su análisis. No es lo mismo una escena corta de película que una muy larga, por ejemplo.
El concepto se refiere a que un mensaje tomado en una u otra amplitud puede variar. No es lo mismo decir: « es de noche» que «es de noche, pero hay iluminación». El sentido es distinto.

nas. No se trata de un proceso simple sino al contrario, muy marcado por emociones y evaluaciones, y de alta complejidad, de la que muchas veces no somos conscientes.

¿Ha habido olvidos relevantes?

¿Existen secretos significativos?

¿Se detectan mentiras muy claras?

¿Se esparcen rumores?

¿Se da sobreinformación?

¿Hay confusión en algún nivel?

5. Procesos subyacentes al conflicto de expectativas

Frustración

Se trata de la consecuencia directa del fracaso en el cumplimiento de metas esperadas. La rotura de las expectativas produce frustración de manera muy general. La tolerancia o resistencia a la frustración es una habilidad aprendida consistente en la capacidad del individuo para soportar la frustración sin dar un modo de respuesta inadecuado, generalmente de tipo agresivo.

¿Se notan emociones fuertes, particularmente rabia o indignación?

¿Está presente la agresividad verbal o de otro tipo?

¿Algún problema o situación se vive como insoluble?

¿Alguien no puede alcanzar sus metas porque lo impiden ciertas barreras?

¿Pese a todo se insiste en alcanzar metas?

¿Se tolera poco la frustración?

¿Qué relación tiene la situación con la forma de ejercerse el poder?

¿Se ha detectado mucha emoción de sorpresa?

¿Puede percibirse mucha desconfianza?

Anticipación

Los procesos psicológicos son canalizados dependiendo, entre otras cosas, de la manera en que se anticipan los acontecimientos. Así pues, la anticipación rige la acción. La función de la emoción de sorpresa es prepararnos para cambios no anticipados.

¿Qué nos dice la experiencia del pasado respecto a las expectativas de futuro?

¿Cuál es el marco mental en que tiene que encajar el futuro?

¿Se predicen las consecuencias de la acción de manera razonable?

¿Las creencias existentes limitan mucho la anticipación?

¿Hay expectativas mínimas?

¿Hay expectativas muy generales?

¿Hay expectativas muy específicas?

¿Qué sucede en los grupos de referencia?

Motivación de expectativa

La expectativa es una evaluación subjetiva de la probabilidad de que se alcance una meta concreta. Puede ser de dos tipos. De eficacia: soy capaz de hacer esto. O de resultado: puedo conseguir alcanzar la cima, por ejemplo.

¿Las partes se sienten capaces de conseguir el resultado buscado?

¿En qué se basa la expectativa: experiencia directa, observación, persuasión de terceros?

¿El estado psicofisiólogico permite pensar que la expectativa es razonable?

¿Qué sucedió en situaciones similares anteriores?

¿Lo que se persigue es valorado positiva o negativamente por el grupo social de referencia?

¿Hay indefensión aprendida?

Expectativas racionales

La capacidad de previsión del ser humano es limitada. La toma de decisiones está sometida a sesgos perceptivos, cognitivos y atributivos. Las expectativas racionales trabajan con predicciones informadas de acontecimientos futuros. Desde el punto de vista de la estadística, existe el valor medio de las expectativas de diversos individuos. Todo esto está conectado a la asunción de riesgos.

¿Hay sesgos perceptivos en la toma de decisiones?

¿Podemos decir que la expectativa es una predicción bien informada?

¿Hay mucha incertidumbre que dificulta la predicción en el sistema?

¿Se puede formar una media o valor central con las expectativas del grupo?

¿El análisis coste/beneficio aporta algo nuevo?

¿Cómo son las alternativas a la expectativa?

¿Cuál es el mecanismo de toma de decisiones?

¿Hasta qué punto se ignoran factores relevantes?

¿Hay demasiados factores subjetivos jugando en el proceso?

Roles

Los roles contiene implícitas expectativas. El rol constituye significado y guía. El rol puede ser asumido (conocido y comprendido) o desempeñado. Importa cómo se asume el rol, cómo se interpreta y cómo se desempeña.

¿Se aprecia confusión de roles?

¿Las conductas se ajustan a los roles?

¿Los roles están adaptados al contexto?

¿Cómo se imagina el rol ideal?

¿Las acciones individuales son incompatibles?

6. Procesos subyacentes al conflicto de inadaptación

Proceso evolutivo

El proceso evolutivo implica cambio con continuidad, normalmente, con un componente direccional. Está basado en las ideas de Charles Darwin. La lucha por la supervivencia es la lucha por la existencia. La lucha por la existencia es adaptativa. Solo sobreviven los que se adaptan adecuadamente al medio.

¿Cómo son los cambios a los que hay que adaptarse?

¿Qué los produce?

¿Qué hace que «no se sepa vivir en el cambio»?

¿Se puede distinguir algún proceso de competitividad?

Autopoiesis (proceso autoproductivo)

Palabra que significa «creación de sí mismo». La autopoiesis nace de la cooperación. Es un patrón general común a todos los seres vivos. Se refiere a la capacidad de autoorganización de los organismos y a la producción de propiedades emergentes nuevas que aparecen al cambiar el nivel de observación.

¿Se distinguen procesos cooperativos en la base del cambio?

¿Hay capacidad de autoorganización?

¿El cambio que se espera significa una mejora clara?

¿Cómo interactúa el sistema con el entorno?

¿Cómo afecta a la identidad el cambio?

Estrés

Puede ser visto como una ansiedad desproporcionada e inoportuna. Una ausencia de recursos personales para hacer frente a una situación concreta. Los procesos por estrés tienen resultados devastadores sobre la salud de los individuos. La incorporación de innovaciones tiende a generar o a predisponer al estrés, de ahí su vinculación a los procesos de cambio.

¿Cuál es el nivel de estrés que produce el cambio?

¿Cuáles son los estresores[45]?

45. Por estresor debe entenderse la fuente del estrés. Aquello que lo origina.

¿Qué mecanismos de afrontamiento se usan?

¿Cómo se puede gestionar el miedo o la ansiedad?

¿Se pueden estudiar las «preocupaciones»?

¿Qué sucede como consecuencia del estrés?

Construcción social de la inadaptación

El construccionismo social aporta visiones nuevas respecto de la inadaptación. No adaptarse es producir respuestas inadecuadas al contexto. La experiencia desde el proceso de socialización hace «inadaptados sociales», que son personas con alto miedo al cambio.

¿Cómo han aprendido los participantes a adaptarse?

¿Cómo es su discurso y qué aporta al análisis?

¿Hay mucha subjetividad presente?

Socialización

El proceso de socialización es aquel por el cual una persona adquiere las pautas de conducta, creencias, normas y motivaciones que son valoradas o aceptadas por el grupo y la cultura. La familia, la escuela y los medios de comunicación juegan en el proceso un rol fundamental.

¿Qué procesos de aprendizajes anteriores pueden ser referentes de la situación planteada?

¿Qué ha sido premiado y qué ha sido castigado?

¿Qué pautas de vida –refranes, criterios, etc.– aparecen presentes?

¿Estamos ante personas «flexibles»?

7. Procesos subyacentes al conflicto atributivo

Proceso básico atributivo

La respuesta a la pregunta ¿por qué ocurre esto? tiene que ver con el proceso básico de atribución. Tratamos de buscar explicaciones a partir de unos antecedentes e imputar la causa o responsabilidad de lo sucedido según lo que pensamos, creemos o percibimos.

¿Cuáles son los antecedentes de la situación planteada?

¿Qué respuesta dan las partes a la pregunta? ¿Por qué?

¿Qué conducta «ha llamado la atención»?

¿Las causas de la conducta se atribuyen a las personas?

¿Las causas de las conductas se atribuyen a las circunstancias?

Inferencia atributiva

Se trata de predecir de algún modo la conducta de los otros a partir de deducir la intencionalidad de quien efectúa tal conducta. Se atribuyen «al otro» intenciones. Esto afecta a la valoración de su conducta y a las expectativas existentes.

¿Cómo es el razonamiento en el paso de la conducta a la causa?

¿Cómo se atribuyen las intenciones de quien efectúa la conducta?

¿Cuáles son las expectativas –qué se espera que suceda– de quien atribuye?

¿Se infiere que los actores tenían intención de realizar la acción y capacidad de realizarla? ¿Sabían sus consecuencias?

Las consecuencias de la acción ¿eran elegidas o no?

¿Cómo son las expectativas sobre los actores?

¿Afecta la conducta a quien realiza la atribución?

Atribución conductual

Se refiere a cómo deciden las personas que sus impresiones son correctas. Se considera si la persona responde aproximadamente igual que otras ante la situación planteada o de manera distinta. En todo caso, si la reacción es constante o reiterativa en circunstancias similares.

¿Lo que sucede tiene que ver con el estímulo?

¿Lo que sucede tiene que ver con la situación?

¿Lo que sucede tiene que ver con las personas?

¿Se cree que todas o la mayoría de personas actuarían igual en circunstancias similares?

¿Se cree que el individuo concreto actuaría siempre de manera similar en circunstancias similares?

¿Se cree que la respuesta individual podría ser muy distinta a la de la mayoría en circunstancias similares?

Esquemas causales

Si una o varias causas explican suficientemente un hecho, esto es relevante. La forma en que se imputa la responsabilidad a los otros, también lo es. Y, obviamente, a uno mismo, a un motivo específico, etc.

¿Se da la situación de que ninguna de las causas observadas explica por sí sola la conducta y todas son necesarias?

¿Dos o más causas ya explican la acción observada?

¿Las causas se pueden imputar a la variable interna/externa al individuo?

¿Las causas imputadas puede decirse que son permanentes o son inestables?

¿Las causas imputadas se generalizan o no?

Sesgos atributivos

Existen varios e importantes sesgos en la manera de atribuir la responsabilidad de lo sucedido. Por ejemplo, el sesgo actor/observador explica que no ven las cosas igual quienes no están directamente implicados en la interacción que quienes lo están.

¿Se da la culpa de lo sucedido sistemáticamente a las circunstancias y no a las personas?

¿Alguien se atribuye el mérito de algo de forma desproporcionada?

¿Lo que ha sucedido lo ve de forma muy distinta un observador imparcial?

¿Tiende a creerse que todo el mundo está de acuerdo en algo sin apenas consultarlo? ¿Puede hablarse de falso consenso?

¿Se cree equivocadamente que todo «está bajo control»?

8. Procesos subyacentes al conflicto de inhibición

Miedo

La función del miedo es proteger y es de naturaleza innata. No obstante, existen miedos aprendidos y fobias, por lo que es preciso considerar el papel de esta emoción como muy fundamental en el patrón de conflictos por inhibición. El miedo puede manifestarse como temor, ansiedad, preocupación, etc.

¿Se detecta en algún nivel la emoción de miedo?

¿Se puede objetivar el miedo como vinculado a algo?

¿Ese miedo se puede individualizar entre los participantes?

¿Se puede comparar la respuesta miedosa a otro tipo de situaciones que aporten luz?

¿Hay experiencias anteriores que justifiquen el miedo?

¿Es miedo a lo desconocido?

¿Hay una situación de bloqueo?

Conducta evitativa

La aversión a algo puede ser innata o aprendida, en función de la expectativa de qué va a suceder si algo nos disgusta. Evitar es tratar de reducir riesgos y se trata de una conducta adaptativa.

¿Se detectan conductas evasivas?

¿Hay causas objetivas de las conductas evasivas?

¿Se puede pensar que es una reacción defensiva?

¿Necesitan las partes protegerse frente a algo?

¿Con qué se justifica la conducta de retirada?

¿Se niega el conflicto?

Castigo

El castigo es un condicionamiento. Es el proceso inverso a la recompensa o premio. Su uso está orientado a objetivos y trata de generar la emoción de miedo. Es un refuerzo negativo. La experiencia de castigo continuado puede conducir a experiencias de impotencia ante la situación concreta o de indefensión aprendida, a veces a depresión.

¿Se está produciendo una situación de castigo?

¿Se puede interpretar como un coste la situación?

¿Ha transcurrido mucho tiempo entre la acción y el castigo?

¿Cuál es la fuente del castigo?

¿Qué se pretende controlar?

9. Procesos subyacentes al conflicto de poder

Competitividad

¿Quiere cada cual «salirse con la suya» a toda costa?

¿Las partes se orientan al resultado por encima de las personas?

¿Se hacen trampas para conseguir resultados?

¿Hay exhibición de recursos?

Manipulación

La manipulación psíquica es toda comunicación (verbal o no) que sea engañosa y coercitiva y que tenga por objetivo producir en la otra parte un determinado comportamiento sin que medie su pleno consentimiento.

¿Alguna de las partes ve a la otra como manipuladora?

¿La información se tergiversa sistemáticamente?

¿Se toman decisiones para impedir alguna decisión?

¿Hay mucha incomodidad o desazón?

¿Se aprecian juegos de poder?

¿La comunicación es «retorcida» por parte de alguien?

¿Hay presencia de chantajes emocionales[46]?

46. El chantaje emocional es una forma de manipulación. La afirmación: «si no me compras esta joya es que no me quieres» puede ser un ejemplo de chantaje emocional. Puede no querer comprarse la joya por muy diversos motivos, al margen del cariño.

Construcción personal del poder

Desde la infancia, el proceso de socialización genera aprendizajes vinculados al dominio y a la sumisión, que en algunos casos son muy marcados. Mandar, influir, dirigir, etc., se convierten en necesidades indiscutidas dentro de lo que se ha estudiado como Social Dominance Orientation.

¿Se aprecian deseos persistentes de influir?

¿Se aprecian actitudes impositivas?

¿Se interrumpe continuamente al otro?

¿Alguna de las partes es líder reconocido en alguna actividad?

¿Alguien cree que el fin justifica los medios?

¿Hay presencia exagerada de impulsividad?

¿Se puede decir que «se marca el territorio» continuamente?

Intercambio, interacción, influencia social

Cuando los individuos precisan los servicios de otro, en general, las alternativas se reducen a: obligar por la fuerza al otro a que lo preste; prescindir del servicio; elegir de un tercero, si la alternativa existe u ofrecer algo a cambio, si es interés de la otra parte.

¿En el conflicto se aprecia un intercambio[47]?

¿En la interacción entre los contendientes hay una situación de dependencia observable?

¿Se pretende que alguien ejecute algo a cambio de promesas muy desequilibradas?

¿Qué se pretende obtener en el futuro con el intercambio?

47. Las alianzas, las coaliciones, el entretejido de favores, etc., puede ser muy evidente en este proceso.

Autoritarismo, jerarquización, dominación

La jerarquía tiene una función social. Cabe considerar que el estatus y las actitudes de dominación pueden conllevar que la interacción personal o social sea muy desequilibrada. Alguien tiene pocos grados de libertad o independencia en beneficio del líder o del grupo.

¿Alguien «manda mucho» en la valoración de las partes?

¿El rol de mando está reconocido?

¿El rol de mando es disputado?

¿Se valora que existen problemas de dirección?

¿Alguien se siente sometido?

¿La jerarquía tiene un rol muy específico?

¿No se siguen las normas y ello forma parte del problema?

¿Se aprecia mucha obediencia y subordinación?

¿Hay muchas amenazas presentes?

10. Procesos subyacentes al conflicto normativo

Producción social de reglas

La generación de normas sociales tiende a evitar el conflicto. La norma grupal aparece como un compromiso que permite mantener la cohesión del grupo. Su función es reducir la incertidumbre y ofrecer un marco seguro para la acción social.

¿Hay inseguridad?

¿Se precisa reducir la incertidumbre?

¿Hay fuertes divergencias?

¿Se precisa alcanzar compromisos de funcionamiento para el futuro de la interacción?

¿Se convive y se interacciona mucho?

¿Se desea influir?

¿Se quieren revisar los códigos existentes, escritos o no?

¿Hay rebeldía frente a la forma de conducir un proceso?

¿Hay necesidad de tomar decisiones desde posiciones divergentes?

¿Se precisa cohesión en un grupo?

¿Juega algún rol la reciprocidad entre partes enfrentadas?

¿Hay normas internalizadas que aparecen de forma clara?

¿Tendencia a la uniformidad?

Desviación de norma

La desviación (no seguir las normas) produce incertidumbre y conflicto. Pero también innovación y cambio. El proceso se refiere a la separación de alguien de la norma del grupo y esto es amenazante, porque si no se consigue reducirla o suprimirla, el grupo entra en conflicto abierto al cuestionarse la cohesión.

¿Alguien pretende mantener el «statu quo» de una situación dada?

¿Alguien no sigue la norma de grupo?

¿Está asumida por el grupo esta desviación?

¿Hay conflicto porque una minoría trata de ser influyente?

¿Hay innovaciones?

¿Hay rebelión?

¿Hay debate sobre la norma aplicable?

¿Hay minorías «marginales»?

¿Se discute la legitimidad de una norma?

¿Se discute sobre la fuente de la norma: la tradición, la moda o tendencia, la religión, etc.?

¿Cómo es la identificación con la norma?

¿Hay emociones negativas muy presentes?

¿Hay sanciones?

Juridización

Tendencia a la extensión del derecho escrito. El rol del Estado como regulador social aparece en este proceso. El derecho como mundo de reglas tiene sus propias fuentes normativas y su lógica interna.

¿Hay una clara tendencia a escribir las normas?

¿Está aumentando el número de normas por las que se rige un grupo pequeño o amplio?

¿La norma tiene que tener efectos públicos?

¿La situación está afectada por el «derecho necesario[48]»?

¿Hay tribunales judiciales implicados?

¿Los abogados juegan un rol relevante en el conflicto?

¿Cómo está legitimado quien dictó la norma?

48. Por derecho necesario conviene entender aquel tipo de normativa que es absolutamente imprescindible respetar y frente a cuya vulneración el ordenamiento jurídico reacciona muy activamente.

Cultura

Una norma es un artefacto cultural en la visión antropológica. Vista así es una herramienta que ayuda a entender la cultura de la que forma parte intrínseca. Una norma no puede ser interpretada adecuadamente fuera de su contexto cultural.

¿En qué contexto cultural aparece la norma?

¿La norma está marcadamente influida por la cultura?

¿Qué dice el derecho comparado?

¿Qué sucede si se aísla la norma de su contexto cultural?

¿Qué expectativas tienen las partes?

11. Procesos subyacentes al conflicto de incompatibilidad personal permanente

Diferencias individuales

El estudio de la reacción ante el fenómeno persona/situación orienta a que no reaccionamos todos de igual manera. Pero, hay formas típicas de reaccionar y ciertas constancias. Se parte de la creencia de que el modo de reaccionar del otro en este patrón de conflicto es permanente, inamovible y no deseado.

¿La conducta tiende a ser estable en el tiempo sin considerar las situaciones?

¿Es «predecible» su forma de ser?

¿La incompatibilidad se produce solo con una persona o con muchas?

¿Se han analizado los niveles de introversión/extraversión[49]?

49. Los conceptos de introversión y extraversión fueron desarrollados por el psicólogo Carl Jung y han pasado posteriormente al lenguaje popular. Ambos son extremos de la relación social hacia dentro o hacia fuera de las personas. Así, a un extravertido se le considera una persona muy abierta a los demás, y viceversa.

¿Se ha analizado el vector sociabilidad/hostilidad[50]?

¿Se ha analizado el vector estabilidad/inestabilidad emocional?

Empatía

La capacidad de ponerse en lugar del otro no existe o es muy baja en el proceso subyacente a este patrón de conflicto. La empatía es una respuesta emocional que desaparece en la acción conflictiva que contemplamos. La falta de empatía también reconduce a la idea de ausencia de competencias sociales en los participantes.

¿Las personas son capaces de captar los sentimientos del otro?

¿Las personas son capaces de ponerse en el lugar del otro?

¿Los sentimientos hacia la otra parte aparecen siempre en negativo?

Autoritarismo y dogmatismo

El dogmatismo tiene que ver con una falta de aceptación de la diversidad de valores en los demás y en uno mismo. Las personas dogmáticas tienden a ser impositivas y poco respetuosas con la escala de valores del otro.

¿Hay problemas para manejar información nueva, particularmente si es discrepante?

¿Hay problemas continuos en la relación con los demás?

¿Hay problemas al vivir los cambios, aunque sean poco relevantes?

¿Las creencias son muy cerradas?

¿Se trata de imponer la opinión?

¿Hay poca tolerancia?

50. La amabilidad, el respeto y la agresividad son dos conceptos de fácil comprensión para las relaciones humanas.

Desconfianza

Aunque la ausencia de confianza está en la base de casi todos los conflictos, en este patrón de conflictos esto sucede en un grado muy marcado y muchas veces poco justificable. Desde fuera del proceso, las causas alegadas, a menudo, parecen poco obvias. Conviene profundizar en la historia de la relación.

¿Se valora la situación como de mucha desconfianza?

¿Se conoce el origen de esa desconfianza?

¿Está en el pasado, en la experiencia, la desconfianza expresada?

¿Está en el problema actual la desconfianza?

¿Viene de «fuera», de rumores, etc.)?

¿Hay una conducta explícita actual que la justifica?

¿Cómo se relacionan la desconfianza y las expectativas?

12. Procesos subyacentes al conflicto de legitimación

Reconocimiento

Reconocer es identificar, pero al mismo tiempo dar valor. El no reconocimiento afecta al autoconcepto y a la autoestima, pero también a la capacidad de ser partícipe en un grupo o una comunidad. El concepto puede tener un contenido de tipo jurídico.

¿Está claro quiénes son las partes del conflicto?

¿Hay partes que es conveniente que sean llamadas?

¿Se reconocen las partes entre sí como enfrentadas?

¿Se reconoce como legítimo el objeto de discusión?

¿Las partes se respetan?

¿Cuál es el motivo de no respetarse?

¿Está la autoestima de alguien en discusión?

¿Se reconoce como legítimo el proceso que han seguido las relaciones hasta el momento?

Proceso legitimador

La legitimación evita el uso continuado de la fuerza. El proceso se vincula a la construcción de confianza entre partes en conflicto y deben verse como legítimos los intereses contradictorios, las emociones implicadas y el rol de los participantes, si la situación se plantea en el marco de un proceso de resolución de conflictos por vía de mediación.

¿Hay algún uso indebido del poder?

¿Los niveles de desconfianza son muy altos?

¿Se discute la autoridad?

Anomia

Es un fenómeno de suspensión de la eficacia de las normas sociales. Es como si las partes en conflicto (que forman un sistema) debilitasen los lazos que las unen (las reglas del juego de la misma lucha). La anomia tiende a reproducir o a escalar un conflicto.

¿Han dejado de respetarse las normas?

¿La percepción del observador o de las partes es de caos?

¿Cada cual se siente legitimado para tirar por su lado?

¿No se respeta la autoridad instituida?

¿Hay capacidad de sancionar?

Liderazgo y autoridad

Un cambio de autoridad es un proceso de sustitución de obediencia en un grupo social. El poder legítimo consigue obediencia voluntaria. La autoridad supone poder legitimado socialmente. Mientras, el dilema del liderazgo es que requiere ascendencia sobre los demás y, al mismo tiempo, su aprobación. Estos dos últimos procesos tienden a entrar en conflicto o se mueven en equilibrio inestable.

¿Se puede decir que la autoridad es solo institucional?

¿Cuál es la «calidad» de la obediencia?

¿Aparecen grupos dispuestos a hacerse con el poder?

¿Se puede apreciar insubordinación y desacato a las leyes?

13. Procesos subyacentes al conflicto de recursos escasos

Escasez

Idea vinculada a la insuficiencia de algo, en general medios de subsistencia, pero puede ser otra cosa relacionada con la ausencia de suficiencia. Conecta con la idea de deseo y necesidad.

¿Se trata de un caso real de escasez de un bien o recurso?

¿Se trata de escasez actual o futura?

¿Existe un condicionante de miedo en este problema de escasez?

¿Es posible buscar sustitutos del bien escaso?

¿A qué necesidad real responde la escasez?

¿Existe la posibilidad de que el bien o recurso no sea tan escaso como las partes creen?

¿Existe un proceso de privación relativa o comparación social?

Competición

En un sentido amplio, lucha por un objetivo en la que participa otro u otros en una situación de interdependencia de las partes en conflicto. La consecución de ese objetivo la consideran las partes incompatible con el suyo propio. Todos quieren lo mismo de forma excluyente.

¿Hasta dónde están las partes dispuestas a llegar para conseguir el bien o recurso?

¿Qué cosas refuerzan el proceso de competición?

¿Cabe establecer reglas para competir?

¿Tendrá límites el proceso competitivo?

¿Cabe usar algún tipo de poder?

Motivo de logro

Las necesidades de adaptación y crecimiento generan tendencias motivadoras para conseguir objetivos concretos. Los motivos impulsan, orientan y seleccionan la conducta a efectuar. Hacer algo mejor es la esencia de este motivo. El éxito en la tarea es relevante.

¿Es posible reducir la intensidad del deseo en alguna de las partes?

¿Se puede reconducir el objetivo sustituyendo la meta por otra?

¿Puede actuarse sobre el significado que el tema tiene para las partes?

¿Se ha considerado el temor al fracaso como factor relevante?

Equidad

En una situación de intercambio social, el análisis coste/beneficio en términos amplios puede definir situaciones que son percibidas como mal equilibradas desde la reciprocidad.

¿La percepción de equidad es desigual en las partes? ¿Por qué motivos?

¿Cabe establecer un proceso al azar[51]?

¿Existe normativa legal de derecho necesario?

¿Qué dice el análisis coste/ beneficio de cada cual?

¿Existen necesidades vitales que cubrir?

14. Procesos subyacentes al conflicto estructural

Cronificación

Una de las características más claras de un conflicto estructural es que tiende a no generarse de repente, sino que más bien nadie se atreve a resolverlo y el tiempo tiende a agravar la situación.

¿El conflicto tiene larga duración?

¿Los intentos de solución han fracasado reiteradamente?

¿Su solución se ve como una tarea ingente?

¿Se percibe el conflicto como algo «endurecido»?

Esfuerzo

La identificación de esfuerzos, particularmente cooperativos, para aunar voluntades y juntar recursos es una de las características que tiende a apreciarse en este proceso. Estos esfuerzos pueden ser de cualquier clase, pero deben ser claramente identificables.

51. Un proceso al azar permite resolver situaciones en posición de neutralidad. Así, lanzar una moneda al aire para decidir en qué parte del campo de fútbol se juega, es una manera de actuar legítima y pertinente.

¿Una solución individual es impensable?

¿Hay que aplicar muchos recursos para la solución?

¿La solución se valora como difícil?

¿Nadie cree que el conflicto por si solo evolucionará a mejor?

Ideología

La ideología, del tipo que sea, como marco mental dominante y creencia compartida, tiende a ser bastante cerrada y orientada desde la jerarquía. Un conflicto muy ideologizado orienta a un conflicto que sigue los patrones estructural y de valores.

¿Hay una parte participante que considera que las cosas están bien como están?

¿El conflicto no se mueve porque implicaría afectar a los valores, al menos de una parte?

¿Se perciben motivos «de fondo» para que la situación se haya alargado en el tiempo?

Concienciación

La concienciación es la ruptura del marco mental preexistente de forma que empieza a vivirse como conflictivo. Sin toma de conciencia, el conflicto puede existir pero estar asumido socialmente como no existente. El discurso de las minorías tiende a ser relevante para detectar este proceso subyacente.

¿Es posible que una parte no reconozca la situación como de conflicto?

¿Algunos pocos están muy concienciados respecto a lo que ocurre?

¿La información tiende a ser sesgada en algún sentido?

¿Hay algún movimiento social o de oposición a una situación de «statu quo»?

Medios de información

Los medios configuran la opinión pública, reflejan la ideología dominante, la crean y la transmiten. El análisis de los medios de información en su diversidad y estructura permite aclarar aspectos siempre vinculados a los conflictos de orden estructural.

¿Se intenta influir para mantener la situación presente?

¿Los medios evitan temas «delicados»?

¿Se puede afirmar que hay mucha manipulación de la información?

¿Se intenta confundir a la opinión general?

Poder

Las relaciones de poder desequilibradas tienen gran relevancia en este tipo de conflictos. La autoridad, la jerarquía, la clase política, el control de recursos y la coerción aparecen muy presentes.

¿Unas pocas personas controlan muchos recursos?

¿Alguien se valora como mucho más poderoso en la interrelación conflictiva?

¿Hay una élite que lo tiene todo «bajo control»?

¿Alguien obtiene mucho beneficio de la situación?

¿Hay muchos afectos implicados?

¿Se aprecian procesos de coerción?

15. Procesos subyacentes al conflicto de intereses

Valoración de intereses presentes

Es la identificación de lo que las partes pretenden y su posible contradicción. Es decir, hasta qué punto sus objetivos son compatibles. No deben confundirse las posiciones que expresan con sus intereses reales o necesidades.

¿Los intereses de las partes están identificados de forma clara?

¿Son materiales o inmateriales estos intereses?

¿Son explícitos o pueden deducirse implícitamente?

¿Son muy diversos?

Interdependencia

El punto de vista del intercambio social trata de explicar cómo actuamos a partir de lo que precisamos de los demás. En los conflictos de intereses el análisis de la interdependencia es básico y un proceso muy central.

¿Hasta qué punto las partes son interdependientes?

¿Cómo es el control mutuo de resultados?

¿Cómo se ha llegado a esa interdependencia?

¿Es posible ser menos interdependientes en el futuro?

¿Cuál es el coste de la interdependencia?

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso crítico que afecta a muchas esferas de la vida, entre ellas a la situación de interdependencia social. La teoría de juegos ha explicado muy bien sus mecanismos en el esquema

competición/cooperación. Sin embargo, otros modelos han profundizado en cómo afectan las situaciones emocionales, el estrés al tener que decidir, etc.

¿Qué influye en la toma mutua de decisiones?

¿Qué nivel de racionalidad o irracionalidad influye en la toma de decisiones?

¿Cómo toma las decisiones el grupo?

Negociación y mediación

La existencia de negociación o mediación nos orienta de forma marcada a la preexistencia de un conflicto de intereses. Puede que el patrón que se halle después no se corresponda con este conflicto, pero la primera orientación es a los conflictos de interés, por tratarse estas figuras de resolución de conflictos de las más adecuadas en los supuestos más puros que se dan.

¿Se aprecian procesos de negociación o mediación incluso informal?

¿La negociación está bloqueada o en un punto muerto?

¿Hay regateo?

¿Las partes investigan conjuntamente posibilidades nuevas?

¿La identificación de intereses de una y otra parte es clara?

Autoridad y poder

El ejercicio de la autoridad pública (juicio) o privada (arbitraje), o bien el uso de las soluciones desde posiciones jerárquicas, puede orientar hacia la preexistencia de una situación de conflicto, y el primer patrón a considerar y plantearse se refiere a si existen intereses en conflicto.

¿La situación obliga a que alguien tenga que decidir?

¿Hay intereses públicos en juego?

¿Se aprecia en alguien mucho interés en imponer una solución?

16. Procesos subyacentes al conflicto de inequidad

Dolor e indignación

La indignación es una respuesta emocional ante situaciones percibidas o valoradas como injustas. El dolor que se vincula a esta emoción supone un grado intenso de emocionalidad. La pasión tiende a dominar la razón, particularmente en personas impulsivas.

¿Hay un estado emocional fuerte vinculado a rabia, ira, etc., que domina la escena?

¿Hay decepción, tristeza, frustración fuertemente marcada?

¿Hay palabras clave como justicia, venganza, guerra, etc., que aparecen en el discurso?

¿La autoestima ha sido herida?

¿El desacuerdo es sobre algo profundo muy valorado?

Reciprocidad

La percepción de que el intercambio social y sus contraprestaciones están equilibrados es básica. Un favor exige la devolución de ese favor en circunstancias similares. Un presente es al mismo tiempo la aparición de la obligación de corresponder. La falta de reciprocidad en los intercambios genera frustración y se halla en la base de los procesos de conflicto por inequidad.

¿Se perciben las transacciones interpersonales como desequilibradas?

¿Hay falta de igualdad en el trato?

¿Hay desequilibrio de las expectativas que produce una acción voluntaria?

Justicia y equidad

Aunque no se trata de conceptos equivalentes, lo justo tiene normalmente un componente alto de equidad. La percepción de injusticia conduce a un estado emocional de rabia, dolor, indignación, etc., que merece ser explorado ante la sospecha de la presencia de este patrón de conflicto. O, al revés, conviene examinar este punto para inferir el patrón. Que las partes puedan valorar el proceso de manera muy distinta, o la presencia de excesivas generalizaciones, son algunas de las dificultades prácticas.

¿Qué es lo que se intercambia?

¿Por qué se intercambia esto?

¿Qué efectos está produciendo este intercambio?

Intercambio social

Conviene revisar las bases de los intercambios entre las partes. La percepción de no equilibrio debe inducir a examinar este punto con mayor profundidad. El intercambio se relaciona con la equidad y con las relaciones de poder.

¿Cuál es el significado para cada parte de ese intercambio?

¿Cómo se recompensa en este intercambio?

¿Cómo se castiga?

¿Quién se beneficia?

¿Quién asume costes?

Privación relativa

Se considera la privación relativa un estado psicológico marcado por la percepción negativa de discrepancia entre la propia posición económica y social y las expectativas existentes. En situaciones de pobreza asumida como tal, el fenómeno no ocurre por moverse en parámetros no comparables. La privación relativa es el resultado de una comparación social, particularmente entre grupos.

¿Cuáles son los grupos de referencia?

¿Hay ansiedad o angustia por el reparto?

¿Estamos ante recursos escasos?

¿Se vincula al reconocimiento la situación?

¿Se vincula la situación conflictiva a la autoestima?

¿Se vincula el conflicto a una discriminación?

Bibliografía citada

Cooperrider, D.L., Whitney, D. y Stavros, M. (2005), *Appreciative Inquiry Handbook*, Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.

De Bono, E. (1991), *El pensamiento lateral*, Barcelona: Paidós.

Festinger, L. (1954), «A theory of social comparison processes», *Human Relations*, n.º 7, pp. 7-140.

Fisher, R. y Ury, W. (1992), *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder,* México: Cecsa.

Goffman, E. (2006), *Frame Analysis. Los marcos de la experiencia*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Hewstone, M. (1992), *La atribución causal. Del proceso cognitivo a las creencias colectivas*, Barcelona: Paidós.

Johnson-Laird, P. (1990), *El ordenador y la mente*, Barcelona: Paidós.

Jung, C.G. (2008), *Tipos psicológicos*, Barcelona: Edhasa.

Lakoff, G. (2007), *No pienses en un elefante*, Madrid: Editorial Complutense.

Mayer, B.S. (2008), *Más allá de la neutralidad*, Barcelona: Gedisa.

Minsky, M. (2010), *La máquina de las emociones*, Barcelona: Random House Mondadori.

Morin, E. (2000), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa.

Redorta, J. (2004), *Cómo analizar los conflictos*, Barcelona: Paidós.

— (2005), *El poder y sus conflictos,* Barcelona: Paidós.

— (2007), *Entender el conflicto*, Barcelona: Paidós.

— (2007), *Aprender a resolver conflictos*, Barcelona: Paidós.

— (2009), «Hacia una definición operativa de mediación», *Justícia i Societat*, n.º 32, Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia, Centre d'Estudis Jurídics i de Formació Especialitzada, Materials del LLibre Blanc de la Mediació a Catalunya.

—, Obiols, M. y Bisquerra, R. (2006), *Emoción y conflicto*, Barcelona: Paidós.

SELIGMAN, M.E. (1995), *Indefensión en la depresión, el desarrollo y muerte,* Madrid: Debate.

URY, W. (2000)*, Alcanzar la paz*, Barcelona: Paidós.

WEBER, M. (2002), *Economía y sociedad*, parte I, Madrid: FCE.

YARN, D. (1999), *Dictionary of Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey–Bass.

Agradecimientos

Tengo una deuda de gratitud contraída con Josep Gajo y Pere Soldevila que revisaron el original.

También con Iván Boix, gran dibujante.

A Montserrat Lorente le debo sus acertados comentarios en la corrección.

Y, desde luego, a mi esposa Anna Soldevila que siempre estuvo atenta a los detalles.

La Editorial UOC y, en concreto, Roser Leal, es quien me ha ofrecido la oportunidad de compartir con ustedes estas páginas.

Juan Carlos Vezzulla hizo el prólogo a pesar de sus múltiples actividades.

Mi especial reconocimiento
a ellos y ellas